



**HAL**  
open science

# Le coût de la mobilisation des émotions dans le travail, sur la fonction Ressources Humaines, en période COVID

Delphine Chausset

► **To cite this version:**

Delphine Chausset. Le coût de la mobilisation des émotions dans le travail, sur la fonction Ressources Humaines, en période COVID. Sciences de l'information et de la communication. 2023. dumas-04419761

**HAL Id: dumas-04419761**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04419761>**

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 dans le travail, sur la fonction Ressources Humaines, en période COVID

Responsable de la mention information et communication  
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Denis Ruellan

Nom, prénom : CHAUSSET Delphine

Promotion : 2022

Soutenu le : 23/06/2023

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

L'exercice des remerciements n'est jamais évident qu'il soit à l'écrit ou l'oral. Celui ou celle qui l'écrit, le lit craint toujours d'oublier, de froisser quelqu'un. Je dirais, en tout cas pour ma part, qu'il s'agit d'un exercice de pudeur, mais voilà, je me lance.

Je finalise ce mémoire de recherche après quelques mois de recul suite à ma formation continue que j'ai intégrée de façon intensive en février 2022. La première étape a été d'être acceptée au sein du Celsa et de passer l'entretien de motivation. Merci donc à toute l'équipe du Celsa, le corps professoral mais également toute l'équipe pédagogique. Merci de m'avoir permis d'accéder à une formation qui m'a donné du recul et une prise de hauteur sur les différents sujets qui aujourd'hui font partie de mon quotidien RH. Ces quelques mois ont été également jalonnés par la connaissance d'une promotion bienveillante, besogneuse, remplie de bonne humeur et d'humour. Des doutes, des interrogations, nous en avons toutes eues, chacune à différent moment, mais à chaque fois nous nous soutenions et nous nous remontions le moral.

Après le retour sur les bancs de la fac, place au stage de 6 mois, j'ai eu la chance de rencontrer une équipe RH qui m'a fait confiance et avec qui j'ai pu sans hésitation poser toutes mes questions.

Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'intervention des acteurs interviewés qui grâce à leurs interventions ont pu construire et nourrir ma réflexion.

J'ai également été en très bonne compagnie durant ces quelques mois avec l'intervention de ma tutrice professionnelle qui a pris son rôle très au sérieux et à cœur et qui m'a emmenée vers le chemin de la soutenance. Merci à Aude pour son soutien.

Je terminerais ces quelques lignes pour remercier ma ligne arrière qui n'a jamais cessé de croire en mes capacités et qui m'a soutenue, écoutée, sans celle-ci je n'aurais ou peut-être avec plus de difficultés, pas eu l'énergie pour finaliser cet exercice de rédaction et entamer ce nouveau chapitre de ma vie professionnelle. Alors MERCI !

## Table des matières

Introduction.....	5
Etat de l'art.....	7
1. L'impact de la mobilisation du coût des émotions dans le travail sur l'individu .....	8
1.1 - La dissonance individuelle liée à la prescription des émotions dans l'entreprise. ....	8
1.2 - la dissonance émotionnelle dans le travail, un poids conséquent sur la psychologie et / ou physique de l'individu.....	10
2. L'impact de la mobilisation du coût des émotions dans le travail sur le collectif.....	13
2.1- La gestion des émotions dans le travail est-elle sexuée, genrée ? .....	13
2.2- Comment l'organisation gère-t-elle le coût des émotions dans le travail sur le collectif mais également sur l'individu ? .....	15
La méthodologie.....	23
1. La structure de l'enquête. ....	23
1.1 Un guide semi-directif comme recueil de matériaux auprès des RRH.....	23
1.2 : Une grille thématique comme lecture des résultats.....	26
Les Résultats.....	29
1 – Thématique n°1 : l'adaptabilité, une des clefs dans ce contexte mouvant .....	29
2 – Thématique n°2 : L'adaptabilité suscite des changements d'organisation, d'outils et de process .....	31
3- Thématique N°3 : Quelle place pour les différentes formes de communication, informelle, interne et managériale entre les différents acteurs de l'entreprise durant cette période ?.....	33
4 – Thématique n°4 : Evocation de la charge de travail et mentale chez les RRH durant cette période .....	35
5 – Thématique n°5 : Les managers de proximité, un rôle et un support privilégiés pour les RRH..	37
6 – Thématique n°6 : Des symptômes de stress et d'angoisse palpables qui engendrent des non-dits. ....	39
7 – Thématique n° 7 : Une période qui a aspiré à de la solidarité entre les collaborateurs.....	40
8 – Thématique n°8 : Un mélange de frustration, d'épuisement physique et psychologique .....	40
9- Thématique n° 9 : La fonction RRH durant le COVID .....	43
Discussion.....	45
1- Les RRH garant du process, qui les protège en retour.....	45
1.1 - Les managers de proximité, une sollicitation et un appui pour toutes les équipes et interlocuteurs privilégiés des RRH.....	45
1.2 - Les managers de proximité, une population cible du process délégataire des émotions ....	47
2. Maintien du don/contre-don en période de crise au sein de l'organisation et impact sur les acteurs RH .....	49

Conclusion .....	53
Bibliographie.....	58
Annexes .....	60

## Introduction

Avant de rentrer dans le vif du sujet, j'aimerais partager une citation. Au départ, lorsque l'on évoque les émotions dans le travail, il faut éclairer LE TRAVAIL aujourd'hui dans notre monde. Avant de se confronter aux émotions, le travail est source d'émancipation, peut-être de bien-être pour certains, d'équilibre personnel et professionnel, d'ascension et/ou de reconnaissance sociale, de lien social ... La sociologue Dominique Méda évoque dans son ouvrage *Le Travail* : « *Plus que jamais nous sommes confrontés à la double nature du travail, à la fois facteur d'émancipation et source de possibles souffrances [...]. Un travail mieux intégré dans la vie et plus formaté, dans son organisation même, par la prise en compte des autres rôles des travailleurs, un travail doté de plus de sens et permettant aux individus d'exprimer leurs talents* »<sup>1</sup>

Dans notre monde moderne, « faire sens », « trouver du sens » sont des termes qui inaugurent une nouvelle façon de voir LE TRAVAIL. Pourquoi en 2023 a-t-on besoin de se raccrocher à ces mots ? Toujours dans son ouvrage *Le Travail*, Dominique Méda évoque : « *La globalisation, la financiarisation de l'économie, la persistance d'un chômage massif, le faible taux de syndicalisation des salariés français, la prédominance des logiques économiques, l'absence de mise en évidence des coûts humains et sociaux engendrés par le fait de traiter le travail comme une marchandise alimentent cette tendance. Les années récentes qui ont vu se multiplier non seulement les fermetures de sites de production mais aussi de trop nombreuses manifestations de mal-être au travail, ont particulièrement illustré cette seconde tendance et attiré à nouveau l'attention sur les ravages que peut provoquer la maltraitance du travail* »<sup>2</sup>.

« Maltraitance du travail » qui est tirillé avec “Donner du sens”, “Faire sens”, “Fidéliser”, “Recruter”, “Engager”, “Qualité de Vie au Travail”, “Covid”, “Pandémie”, “Business Partner”, “Émotions », « Intelligence Emotionnelle » ... Cette liste à la Prévert n'est évidemment pas exhaustive, mais voici des termes qui durant 4 mois ont traversé mes réflexions, mes pensées et qui ont construit petit à petit ce mémoire.

Durant ces 4 mois de formation continue en Ressources Humaines et les 6 mois de stage, le temps s'est égrené pour laisser la place à la réflexion et aux différentes lectures pour travailler

---

<sup>1</sup> Méda, D. (2010). *Le travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meda.2010.01> P.119

<sup>2</sup> Méda, D. (2010). *Le travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meda.2010.01> P.120

le sujet. Mais cette fois la réflexion était solitaire, l'impulsion du groupe pour confronter des idées ou des hypothèses sur le sujet donné n'était plus présente.

Au départ un sujet abyssal, un trou noir sur lequel j'allais "plancher" durant quelques semaines voire quelques mois pour essayer de tirer quelques hypothèses.

Le sujet général tombe : "Le coût des émotions dans le travail". Thématique des plus actuelles. Après une pandémie sans précédent, LE TRAVAIL a "mal." En tant que future RH, nous ne pouvons pas tronquer cette partie de l'Histoire. Nier son existence reviendrait à occulter toutes les souffrances conscientes ou inconscientes qu'ont subies les salariés et potentiellement les acteurs des ressources humaines, c'est aussi nier la transformation qui est en train de s'opérer pour tous les travailleurs. Dans ce monde en pleine mutation où le marché du travail se transforme et où les modes de management sont bousculés, la fonction RH doit composer avec les nouvelles « mœurs » de collaborateurs toujours plus exigeants et une entreprise dont les carcans ont du mal à s'assouplir et qui fait que l'Organisation évolue moins vite que la Société.

Avant de passer à la méthodologie, nous avons commencé par structurer ce mémoire en réalisant un État de l'Art sur la thématique du « Coût de la mobilisation des émotions dans le travail ». Au regard de ce que nous avons trouvé, nous avons décidé de le transposer au niveau des Ressources Humaines en période COVID.

Dans ce mémoire, nous verrons comment les Ressources Humaines ont vécu leur métier durant les semaines de confinement. Les émotions étaient-elles présentes ? Pourquoi ? Comment les collaborateurs RH ont-ils réussi ou non à prendre du recul ?

En France, parler des "Émotions dans le travail" est un champ de recherche qui est assez nouveau. Aux Etats-Unis c'est Arlie Hochschild qui a introduit le sujet avec son livre *"Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel"* ». Grâce à sa recherche elle creuse le sujet des émotions en se posant la question : "pourquoi les gens sont-ils tristes à un enterrement et joyeux à un mariage ? " Est-ce l'ordre social qui est ainsi fait ou les émotions sont-elles des réflexes primaires ? Dans l'organisation finalement à qui appartiennent les émotions, aux salariés, à l'entreprise qui peut potentiellement façonner, mouler les individus ? Les collaborateurs doivent-ils s'en tenir à l'ordre social ?

Dernière interrogation, les émotions ont-elles un coût pour l'organisation et pour l'individu et à quel prix cela se traduit-il ?

Avant de rentrer au cœur du sujet, nous ferons un tour d'horizon sur ce qui a déjà été publié sur le sujet.

## Etat de l'art

Les émotions en sociologie sont un champ de recherche qui est assez nouveau, leurs analyses étaient jusqu'alors essentiellement traitées sous le prisme de la psychologie. Erving Goffman, sociologue et linguiste américain du début du XXe siècle, avait mis en lumière dans ses travaux les interactions humaines mais il ne parlait absolument pas des émotions. Les professionnels se sont réellement intéressés à cette notion d'émotions lors des premiers travaux d'Arlie Hochschild et à la publication de son ouvrage en 1983 « *Le prix des sentiments au cœur du travail émotionnel* ».

Cette sociologue américaine ouvre la voie à la sociologie des émotions et finit par décrire le processus de marchandisation des sentiments, quand l'expression de certains types d'émotions devient une exigence du travail et notamment chez les femmes dans les métiers du Care (métier qui prend soin de ... : aides-soignantes, infirmières, puéricultrices, nurses). Grâce à ses travaux, elle démontre que les sentiments dans le travail sont façonnés par des règles. D'ailleurs, elle emploie les termes « émotion » et « sentiment » de façon interchangeable, « *bien que le terme « émotion dénote une intensité que le mot « sentiment » n'a pas* » – Arlie R – Hochschild.

Mais d'où vient le mot « émotion » ?

Le Petit Robert définit une émotion comme « état affectif intense, caractérisé par des troubles divers (pâleur, accélération du pouls, etc.). » D'un point de vue étymologique « émotion » vient du latin *movere* qui signifie « ébranler », « mettre en mouvement ». Le contrôle des émotions est-il lié à notre seul « instinct » ou est-il dicté par des règles que mettent en place l'organisation ?

De quelles façons ces émotions interagissent-elles avec le monde professionnel, comment d'un point de vue individuel et/ou d'un point de vue collectif, peuvent-elles engendrer la mobilisation de ces coûts. S'agit-il de coûts financiers, humains ?



Nous essayerons d'y répondre grâce à un état de l'art s'appuyant sur différents textes et auteurs ayant étudiés cette notion de gestion des émotions dans le travail. Dans un premier temps, nous explorerons les impacts sur l'individu puis nous ouvrirons dans un deuxième temps aux impacts sur l'organisation.

## **1. L'impact de la mobilisation du coût des émotions dans le travail sur l'individu**

### **1.1 - La dissonance individuelle liée à la prescription des émotions dans l'entreprise.**

Tout d'abord, nous commencerons cette première sous-partie par définir brièvement la dissonance individuelle. Ce terme met en lumière l'écart entre le sentiment réel et le sentiment à manifester lors d'une situation professionnelle ou personnelle.

Selon A. Hochschild, le travail émotionnel se caractérise ainsi par une « transmutation », c'est-à-dire le transfert des émotions du privé vers le public. Les émotions, qui relèvent normalement du domaine privé, sont gérées et commercialisées par l'entreprise dans l'espace public. Le sourire de l'hôtesse ne lui appartient plus. De même, les qualités féminines ou maternelles sont naturalisées et instrumentalisées. Les émotions font l'objet de scripts de comportement très élaborés et les règles de présentation de soi, strictement détaillées.

Ce conflit des émotions apparaît lorsque l'individu travaille dans certains secteurs, notamment dans les métiers ayant des liens et des contacts directs avec le public. Dans certaines circonstances, les textes tendent à démontrer que les différentes émotions soient prescrites de façon plus systématique et donc qu'il y ait des conséquences sur l'individu.

D'après Aurélie Jeantet « *la prescription des émotions ne laisse pas indemne ni l'individu ni la structure sociale* »<sup>3</sup>. Cette autrice a centré ses explications sur des guichetiers de la Poste en contact permanent avec du public.

Elle démontre dans son étude que certaines émotions comme « *l'amabilité, politesse, qualité d'écoute, compréhension, etc. [...] constituent une part essentielle, fondamentale, du travail*

---

<sup>3</sup> Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 9(1), 99. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0099> P112

*prescrit comme travail réel* »<sup>4</sup>. Ces émotions sont perçues comme naturelles par l'entreprise voire sont une forte valeur ajoutée.

D'après David Alis, « *l'entreprise impose des scripts, interdit l'improvisation et contrôle strictement l'apparence physique des salariés. Ces prescriptions de rôles et d'émotions ne sont pas nouvelles. Par exemple Les médecins apprennent à manifester une distance bienveillante* ». Comme le souligne Grosjean [2001] : « *la maîtrise de soi est une valeur apprise dès les premiers contacts avec l'hôpital. On doit savoir se tenir, ne pas s'effondrer en larmes devant un malade, une famille, un médecin ou une collègue [...] on ne doit pas répondre aux agressions par l'agression et la colère.* »<sup>5</sup>

Mais l'entreprise incite de plus en plus ses salariés à être plus aimable, à l'écoute envers le client, le patient, elle prescrit des règles qui ne sont pas toujours possibles à appliquer en fonction de la situation vécue par le collaborateur.

Corinne Van De Weerdts explique parfaitement que dans les relations de service les émotions sont essentielles mais qu'il y a une dichotomie entre les émotions positives exprimées qu'il faut absolument mettre en avant toujours pour le client et les émotions négatives qu'il faut proscrire car elles ne sont pas conformes aux prescriptions de l'entreprise. Dans ce cas, le salarié est éprouvé et se produit alors une dissonance émotionnelle. « *Cette dissonance est fréquente dans les secteurs où la relation est un élément central (Soares, 2002)* ».<sup>6</sup>

Dans cet article, l'auteur montre qu'il y a un jeu d'acteur mis en œuvre par le salarié. Ce jeu a été théorisé par A. Hochschild en 1983 et peut prendre deux formes :

---

<sup>4</sup> Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 9(1), 99. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0099> P102

<sup>5</sup> Alis, D. (2009). 11. « Travail émotionnel, dissonance émotionnelle et contrefaçon de l'intimité ». Vingt-cinq ans après la publication de *Managed Heart* d'Arlie R. Hochschild. Dans : Isabelle Berrebi-Hoffmann éd., *Politiques de l'intime: Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (pp. 223-237). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.berr.2009.01.0223> P223

<sup>6</sup> Van de Weerdts, C. (2011). « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service » *3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques*. Institut National Recherche en Sécurité.

1. « *Jeu superficiel* », « *le salarié feint des émotions qui ne sont pas réellement ressenties, il vise à exercer un contrôle volontaire sur des manifestations comportementales. Il est focalisé sur le comportement. Il s'agit de faire comme si l'on éprouvait une émotion en sachant qu'elle n'est pas ressentie réellement* ». <sup>7</sup>
2. Contrairement, « *jeu en profondeur* », « *le salarié cherche à ressentir l'émotion exprimée, il repose sur une action cognitive qui consiste à essayer d'éprouver réellement l'émotion souhaitée. Il est centré sur les affects (intérieurs). On essaye de faire naître une émotion que l'on souhaite ressentir* ». <sup>8</sup>

Cette notion de dissonance est également traitée l'article de David Alis cité précédemment : il met en avant les travaux en psychologie menés par Zapf [2002] approfondissant ce concept de travail émotionnel. Ne pas se sentir autorisé à ressentir ce que l'on ressent réellement génère un sentiment d'aliénation pouvant conduire à une faible estime de soi et à la dépression. [James, 1989 ; Erickson et Wharton, 1997 ; Mann, 1999]

La prescription des émotions, le travail émotionnel et la dissonance ont un poids conséquent sur l'individu dans son environnement de travail ; ils peuvent engendrer de la souffrance.

### **1.2 - la dissonance émotionnelle dans le travail, un poids conséquent sur la psychologie et / ou physique de l'individu.**

Dans cette deuxième partie, nous aborderons ce en quoi la dissonance émotionnelle engendre des conséquences psychologiques et donc un coût « mental » ou « physique » pour l'individu.

D'après les travaux de David Alis, l'auteur montre que la dissonance émotionnelle et cette absence d'authenticité génèrent :

- L'épuisement émotionnel (Morris and Feldman 1997)
- Un haut niveau de stress (Mann 1999)

---

<sup>7</sup> Van de Weerd, C. (2011). « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service » 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques. Institut National Recherche en Sécurité.

<sup>8</sup> Van de Weerd, C. (2011). « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service » 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques. Institut National Recherche en Sécurité.

- Une perception accrue de stress au travail, une satisfaction au travail en baisse et une baisse du niveau de bien-être global. (Pugliesi, 1999)

Corinne Van De Weerdts a traité dans son article, cité dans la première sous-partie, que le travail émotionnel entraînait des conséquences sur la santé. « *Les salariés en situation de dissonance doivent produire des efforts importants pour répondre à ces exigences émotionnelles, ce qui peut avoir pour effet d'augmenter la charge de travail global. De plus, ce jeu d'acteur peut créer à terme une fatigue importante, voire un épuisement professionnel, des symptômes de stress chronique, une perte de motivation, des tensions psychiques, qui sont parfois à l'origine de pathologies plus ou moins aiguës [...], et dans certains cas des troubles psychiques et des perturbations psychologiques de la personnalité* ». <sup>9</sup>

« *Selon Schaubroeck et Jones (2000), le travail émotionnel est d'autant plus nuisible sur le plan physique que le niveau d'authenticité des émotions exprimées est faible* ». Dans ces deux citations, on revient à la théorie de A. Hochschild sur cette complexité du jeu d'acteur avec « *le jeu superficiel* » et « *le jeu en profondeur* ».

Dans les sociétés de service, souvent le client a toujours raison, le salarié ne peut pas s'opposer clairement à lui sans craindre des représailles de la part du management ou de la direction. Ce que montre David Alis : « *En effet, la culture du client roi (Du Gay et Salaman 1992) place systématiquement le salarié en situation d'infériorité vis-à-vis du client. Les scripts analysés par Leidner montrent que le personnel dans les services doit apprendre à rester aimable même en cas d'insulte de la part du client. Cette agressivité du client peut être difficile à vivre.* » <sup>10</sup>

Les personnes ayant des contacts réguliers avec du public ont une charge émotionnelle plus lourde et contraignante à porter, elle peut entraîner des effets néfastes sur la santé. Comme le montre Corinne Van De Weerdts dans son article à la suite d'une étude sur environ 400 personnes, spécialisées en téléphonie mobile où la situation devenait alarmante (gros turnover) : « *Elles sont liées à l'augmentation toujours plus forte des exigences au travail. Les chargés de clientèle sont évalués sur des statistiques - de temps en communication par*

---

<sup>9</sup> Van de Weerdts, C. (2011). « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service » 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques. Institut National Recherche en Sécurité.

<sup>10</sup> Alis D. (2010) « Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : Prévenir les risques de dissonance. ». Université de Rennes 1 (IGR-IAE) P9

*exemple – et sur la forme du discours à tenir – comme l’interdiction de prononcer certains mots, le respect des phrases imposées de début et de clôture d’appel, etc. Ceci est vécu comme une contrainte majeure ».*<sup>11</sup>

Ces notions de « client roi » et de « charge émotionnelle lourde » se retrouvent dans le texte d’Aurélié Jeantet que nous avons vu dans la première sous-partie, elle y évoque une notion de « coulisse », le travailleur doit savoir se mettre en retrait pour éviter « le surmenage » ou pourrait-on appeler de façon triviale « l’effet cocotte-minute » - « *Les coulisses sont indispensables à tout travail de représentation, elles permettent à l’acteur de tenir son rôle, de composer ou d’ajuster une face, de trier entre ce qu’il doit montrer et cacher de son personnage. Là, il est frappant de voir les employés retirer leur masque l’espace de quelques minutes ou de quelques secondes : les traits se détendent, ils soufflent, plaisantent, font la grimace.* ». ».<sup>12</sup>

L’obligation pour les individus de mobiliser leurs émotions en situation de travail face à tout type de public peut entraîner des conséquences psychologiques mais aussi physiques sur le travailleur. Le coût est donc important pour l’individu dans son milieu professionnel, puisqu’il peut engendrer des turn-over conséquents, des arrêts maladies, des démissions, des décompensations physiques et mentales voire des burn-out ...

Comme A. Hochschild l’explique très bien, ce travail de maîtrise des émotions est souvent invisible dans de nombreux emplois du secteur des services, les conséquences psychologiques peuvent-être très graves pour les travailleurs, parmi lesquels se trouvent de nombreuses femmes.

Comme nous l’avons vu, la mobilisation des émotions dans le travail a un coût significatif sur l’individu, mais quelles incidences ce coût amène-t-il dans l’organisation du travail, comment le collectif s’adapte-t-il, quelles solutions, quelles règles le collectif met en place ? Les hommes et les femmes sont-ils égaux face à cette mobilisation ?

---

<sup>11</sup> Van de Weerd, C. (2011). « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service » 3<sup>e</sup> Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques. Institut National Recherche en Sécurité.

<sup>12</sup> Jeantet, A. (2003). L’émotion prescrite au travail. Travailler, 9(1), 99. <https://doi.org/10.3917/trav.009.00996> P106

## 2. L'impact de la mobilisation du coût des émotions dans le travail sur le collectif

### 2.1- La gestion des émotions dans le travail est-elle sexuée, genrée ?

Dans cette partie, nous nous attacherons à mettre en exergue le travail genré.

Nous l'avons vu, très brièvement, à la fin de la seconde partie, de nombreuses femmes sont soumises à solliciter leurs émotions et parfois de façon invisible, notamment dans le travail de « Care » qui est dans la majorité des cas tenu par des femmes.

Prenons l'exemple des assistantes maternelles, elles effectuent toute la journée « un travail sur leurs émotions », elles s'attardent à bercer un enfant, l'éveiller, lui donner à manger ... ce que toute mère ferait pour son propre enfant. Dans les travaux d'Anne-Lise Ulmann une des puéricultrices illustre très bien cette invisibilité lors de groupe de parole : « *Les enfants, on ne les aime pas tous. Il y en a qui nous sortent par les « trous de nez ». Ici on peut le dire. On peut dire aussi « celle-ci, elle nous plaît moins.* »<sup>13</sup>

D'autres professions très féminisées comme les assistantes juridiques sont soumises à ce « travail émotionnel ». Elles effectuent le plus souvent du maternage, jouent un rôle de psychologue et ont une attitude de déférence envers leur patron c'est-à-dire l'avocat. Avec tout ce jeu d'écoute, de mère, de confidente, elles doivent taire leurs sentiments pour permettre aux avocats de se sentir puissants, compétents et intelligents. Certaines parlent même de « *punching-ball émotionnel des avocats* ».

D'après l'étude de Jennifer L. Pierce a montré : « *Ces dernières ont pour fonction de soutenir la stabilité émotionnelle des avocats pour lesquels elles travaillent, à travers un traitement respectueux et attentionné. En soutenant les avocats, les assistantes juridiques reproduisent les rapports sociaux de genre à l'intérieur des cabinets d'avocats.* »<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Ulmann, A.-L. (2012). Le travail émotionnel des professionnelles de la petite enfance. Politiques sociales et familiales, 109(1), 47–57. <https://doi.org/10.3406/caf.2012.28836> P49

<sup>14</sup> Pierce, J. L. (2003). Les émotions au travail : Le cas des assistantes juridiques. Travailler, 9(1), 51. <https://doi.org/10.3917/trav.009.00516> P51

Comme l'a écrit A. Hochschild (1983), « *le monde se tourne vers les femmes pour se faire mater et un tel constat se retrouve implicitement dans de nombreuses descriptions d'emploi* »

Cette phrase introductive permet de passer sur les annonces de recrutement, l'écrit de Saloua Chaker – « *Il n'y a pas vraiment de critère de recrutement à part des préjugés sexistes qui consistent à penser que toutes les femmes peuvent le faire car toutes enclines à satisfaire les besoins sexuels des hommes.* »<sup>15</sup>

Les postes d'animatrices sont couverts uniquement par des femmes, d'ailleurs lors des annonces de recrutement, la société cherche à cacher qu'il s'agit en fait de services sexuels audiotels.

Le fait de dire que les femmes sont naturellement enclines à jouer la comédie, « *permet également d'entretenir les représentations d'un travail qui ne nécessite aucune qualification ni compétence particulière.* »<sup>16</sup>

Paradoxalement, la maîtrise des émotions par les femmes n'est pas reconnue comme une compétence, pour les avocats ou la société de messagerie rose, elle est dite « innée » et donc on ne leur accorde aucun mérite. Néanmoins, dans le cas de l'assistante juridique, si elle ne joue pas le « rôle de mère », les conséquences peuvent-être difficiles. Elles peuvent subir des sanctions comme l'absence d'augmentation voire dans le cas extrême un licenciement.

Comme nous le constatons, les femmes doivent être aptes à cacher leurs émotions, à les réprimer. Elles sont aussi recrutées parce que tout simplement ce sont des femmes et donc que le métier est inhérent à leur sexe. Dans certains secteurs comme celui de la banque et parce que ce sont des femmes, les clients directs sont plus enclins aux grossièretés d'après Ulla Forseth et Carla Dahl-Jørgensen : « *Certaines femmes ont été traitées de « vieille folle », « foutue merde », « garce » et « idiote ». D'autres jeunes filles se faisaient appeler « ma chérie*

---

<sup>15</sup> Chaker, S. (2003). Entreprise « nor-mâle » recherche femme pour production de contenu à valeur ajoutée. Ethnographie d'une société de messageries roses. Travailler, 9(1), 133. [https://doi.org/10.3917/trav.009.0133 - P139](https://doi.org/10.3917/trav.009.0133-P139)

<sup>16</sup> Chaker, S. (2003). Entreprise « nor-mâle » recherche femme pour production de contenu à valeur ajoutée. Ethnographie d'une société de messageries roses. Travailler, 9(1), 133. [https://doi.org/10.3917/trav.009.0133 - P144](https://doi.org/10.3917/trav.009.0133-P144)

» et « *ma petite fille* ». Cela démontre que les femmes agent de banque « produisent » le genre en même temps que les émotions au travail. »<sup>17</sup>

Les conséquences de ces comportements conscients ou inconscients de la part des membres de l'organisation elle-même ou des clients engendrent des stéréotypes de genre et favorisent une société sexiste avec une domination des hommes sur des postes à responsabilité ou devant avoir des compétences techniques.

Les représentations dans l'organisation liées aux genres des personnes et notamment des femmes induisent des stéréotypes d'émotions attendues ou pré supposées par les dirigeants, les collaborateurs et les clients ; les femmes devant se plier à ce type d'émotions dictées par l'organisation seront plus à même d'en subir les coûts tels que décrits dans la première partie.

## **2.2- Comment l'organisation gère-t-elle le coût des émotions dans le travail sur le collectif mais également sur l'individu ?**

En Amérique du Nord, le monde de l'organisation, de la gestion s'est intéressé de plus en plus aux émotions. Depuis environ dix ans, les chercheurs, les entreprises se sont focalisés plus particulièrement sur l'intelligence émotionnelle, il semblerait qu'intelligence émotionnelle et performance de l'organisation aient un lien. C'est ce que nous apprend Jean-François Chanlat dans son article : « *Les organisations étant dépendantes des personnes qui y travaillent, le profil psychologique, notamment émotionnel, de ces personnes ayant une influence sur la dynamique et les résultats de leur organisation, les organisations et leur direction ne peuvent pas ne pas s'en préoccuper.* »<sup>18</sup>

Si les entreprises se penchent sur le sujet des émotions comme objet de rationalisation et/ou de bénéfices/résultats, cela sous-entend qu'il y a des enjeux de marchandisation des émotions de l'individu au sein même des entreprises. Comme A. Hochschild le démontre, et comme nous l'avons évoqué dans la première partie de l'exposé, cette « vente des sentiments »,

---

<sup>17</sup> Forseth, U., & Dahl-Jørgensen, C. (2003). Sur la ligne de feu : Transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège. *Travailler*, 9(1), 73. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0073>

<sup>18</sup> Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : Une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0113> P120



l'achat de « main d'œuvre », les règles et les sanctions sont beaucoup plus présents. Le jeu en profondeur de la part du travailleur sera vécu comme une partie de l'emploi et moins comme une partie de soi.

Chaque secteur d'activité, mais surtout ceux en lien avec du public, a sa propre façon de fonctionner et de gérer les émotions de ses travailleurs. Prenons l'exemple des Pompes Funèbres, dans ce domaine, la gestion des émotions est une compétence reconnue. Néanmoins, pour continuer l'activité, l'entreprise doit former ses salariés, mais aussi le cas échéant les renvoyer, ce qui engendre des coûts financiers. Le collectif joue un rôle primordial pour éviter ces coûts financiers mais également des coûts psychologiques pour l'individu. Julien Bernard dans son étude : « *D'abord, l'organisation du travail nécessite une division des tâches tenant compte des capacités de chacun ; la personnalité, la biographie ou l'état d'esprit des employés sont pris en compte par les directeurs. Par exemple, ils feront en sorte de ne pas envoyer un employé qui vient d'être papa chercher quelque part le corps d'un enfant décédé.* »<sup>19</sup>

Dans cette démonstration, nous voyons que le collectif est important, l'organisation joue son rôle de « bienveillance » voire « protecteur » pour son salarié. Mais qu'en est-il lorsque l'entreprise est « défailante » ? En effet, dans d'autres secteurs, la société peut mettre en péril les stratégies collectives, elle peut jouer avec « les nerfs, les ressentis et les émotions » des collaborateurs. Annie Loubet-Deveaux met en lumière les problèmes récurrents d'incivilités que rencontrent les chauffeurs de bus, les inégalités également entre les nouveaux recrutés et les anciens, une entreprise ignorant les problèmes signalés et perdant de l'argent : « *Ce ne sont pas tant les incivilités ou la dégradation des véhicules qui représentent un réel problème pour les chauffeurs, mais le désintérêt que manifeste l'entreprise à propos du non-paiement des titres de transport par une catégorie de voyageurs. Tout le monde sait et tout le monde ferme les yeux.* »<sup>20</sup> Le coût est donc plus lié à des sujets éthiques qu'en lien directement avec les conditions de travail.

---

<sup>19</sup> Bernard, J. (2007). La gestion des émotions aux pompes funèbres, une compétence reconnue ? Formation emploi, (99), 61–74. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1472>

<sup>20</sup> Loubet-Deveaux, A. (2003). 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. Travailler, 9(1), 163. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0163>  
P169

Cet exemple résonne avec un autre texte d'Olivia Foli qui relève « *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.* »<sup>21</sup>

Ces deux exemples démontrent qu'il y a un réel contraste entre « le terrain », les managers et les dirigeants. Les discours aux yeux du terrain ne sont pas construits, voire les problèmes ne donnent pas lieu à débat, l'organisation préfère cacher la vérité pour ne pas souffrir d'une image négative voire, plus grave, tronquer les résultats d'une étude. Nous pouvons dire que les intérêts des parties divergent en fonction de leur place dans la hiérarchie mais que le coût est porté par le travailleur qui lui sera en position de dissonance émotionnelle.

Selon le type d'organisation, cette notion d'intérêt peut-être plus présente, mais les conséquences n'en seront pas moins importantes. Par exemple dans une entreprise familiale – Gérard Hirigoyen, « *la famille apparaît souvent comme un ensemble de personnes aux attentes et intérêts divergents. Ces derniers engendrant des biais comportementaux d'origine émotionnelle et/ou cognitive qui, en accroissant le risque spécifique de l'entreprise, peuvent aller jusqu'à remettre en cause sa pérennité même.* »<sup>22</sup>

Dans une organisation qui ne prend pas en compte le travail de l'individu et ses problèmes du fait de dysfonctionnements internes ou d'incapacité à résoudre les conflits internes par manque de discernement des dirigeants, l'obligation pour les travailleurs de mobiliser leurs émotions engendre non seulement des coûts émotionnels mais aussi des coûts financiers (performance financière qui se dégrade), ainsi que des conséquences sur l'image perçue voire une démotivation de leur personnel.

En conclusion de cette revue littéraire, il ressort que le coût de la mobilisation des émotions dans le travail revêt différentes formes. Tout d'abord sur le plan individuel : il peut y avoir une dissonance émotionnelle entre ce qui est demandé au travailleur et ce qu'il ressent (jeu

---

<sup>21</sup> 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*, (14). <https://doi.org/10.4000/rfsic.3959>

<sup>22</sup> Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 35(198-199), 393–411. <https://doi.org/10.3166/rfg.198-199.393-411> P 408

superficiel et jeu de profondeur). Ce mécanisme entraîne inexorablement des conséquences psychologiques et physiques sur l'individu. Chaque individu réagit différemment face à cette mobilisation des émotions.

Ce coût se matérialise également sur le plan collectif, au sein des organisations notamment les entreprises. Ainsi, les émotions attendues voire exigées par les organisations de la part des femmes impliquent des conséquences qui peuvent être dramatiques (pertes d'emploi, des insultes à répétition, une absence d'augmentation...), ce qui continue d'alimenter les aspects sexistes des sociétés.

Par ailleurs, le coût de cette mobilisation des émotions portées par les salariés peut se retourner contre l'organisation notamment en cas de manquements éthiques, ce qui génère des coûts financiers et des coûts d'image pour l'entreprise en elle-même.

En revanche, si l'entreprise fait son devoir de « protection », de « bienveillance », de « formation », de « communication » alors le collectif n'en ressortira que plus fort.

Durant cette démonstration, nous avons évoqué l'entreprise, les collaborateurs au sens large, la différence de gestion des émotions entre sexe, mais qu'en est-il lorsqu'un évènement sans précédent se manifeste et qu'une seule fonction doit porter les décisions de l'entreprise aux salariés ? Cette fonction que nous évoquons est celle des Ressources Humaines. Fonction qui dans chaque entreprise durant le COVID était centrale pour bon nombre de salariés. En effet, la plupart des informations sur l'organisation de l'entreprise durant cette période transitaient par le service des Ressources Humaines. Mais connaît-on le réel impact de cette période sur cette fonction en particulier ? Avant le COVID chaque entreprise, organisation avaient une façon de fonctionner bien à elle. Cette période a-t-elle remis en question, les valeurs d'entreprise, la façon de fonctionner, de procéder ? Les collaborateurs et surtout les RH ont-ils changé la façon de communiquer, par quels moyens sont-ils passés et par qui ? A la lecture, à la prise de recul sur le sujet, cet épisode nous amène à réfléchir sur la question suivante : *La mise en place de procédures au sein de l'entreprise durant la période COVID a-t-elle tronqué/caché voire inhibé les émotions des acteurs des RH ?*

De cette problématique, qui est la question centrale de ce mémoire, découlent deux hypothèses :

**Premièrement** : Les RRH ont délégué leurs émotions aux managers de proximité en les sur-sollicitant, de façon inconsciente ou non.

**Deuxièmement** : Maintien du don/contre-don en période de crise au sein de l'organisation et impact sur les acteurs RH.

Avant de passer à la méthodologie, il est important de définir les contours de chaque mot de notre problématique.

Une émotion : mot qui en soi n'a pas l'air de comporter de multiples définitions et nous avons tous défini ce mot en citant différents symptômes. Mais en réalité ce mot que l'on emploie de façon très usuelle est bien plus polémique qu'il n'y paraît. De grands scientifiques, philosophes se sont penchés dessus, ils ont confronté et discuté ce mot, Freud notamment en psychanalyse, Goffman, Darwin... Mais avant d'affirmer que nos émotions ne seraient façonnées par l'éducation, le milieu social et le travail, je retiendrais celle qui suit ; Peur, joie, dégoût, tristesse, colère, surprise sont considérés comme les six émotions fondamentales, dites aussi primaires ou encore darwiniennes selon les auteurs et par opposition aux variations subtiles qui instaurent des émotions liées aux contextes sociaux et relationnels complexes (e.g. honte, envie, amour, empathie)<sup>23</sup>.

Les Ressources Humaines : Nous passerons un peu de temps sur cette définition puisqu'elles sont les protagonistes de ce mémoire.

Géraldine Schmidt, professeur en science de gestion à l'institut d'administration des entreprises, université Paris I Panthéon Sorbonne, les définit ainsi : *“La gestion des ressources humaines (G.R.H) peut se définir, en premier approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. La G.R.H*

---

<sup>23</sup> Claudon, P., & Weber, M. (2009). L'émotion. Devenir, 21(1), 61. <https://doi.org/10.3917/dev.091.0061>

désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle"<sup>24</sup>

Contrairement à d'autres fonctions supports au sein de l'entreprise, la fonction des Ressources Humaines est très récente. Il faut relier cette fonction à l'histoire et au travail. Cette fonction commence à voir le jour au début des années 1970 avec notamment la mise en place de politiques publiques sur la gestion de la formation. L'Etat demande aux entreprises par voie légale de considérer leurs salariés sous le prisme de personnes ayant des compétences et non sous le prisme de simple main d'œuvre en référence à Taylor. Néanmoins, toutes les entreprises ne sont pas structurées de la même façon et aucun individu n'est réellement formé à cette fonction. Durant des années, les postes au sein des ressources humaines seront occupés par des juristes spécialisés en droit du travail voire des militaires en reconversion. Cette fonction support a aujourd'hui une place au sein de l'organisation mais malheureusement elle est très inégale en fonction des organisations. Cette ressource est prise entre "le marteau et l'enclume". Elle gère de l'humain dans le cadre d'une politique d'entreprise qui peut ne pas tenir ses engagements auprès des collaborateurs. Cette ressource a besoin de l'humain pour fonctionner et faire fonctionner l'entreprise. C'est François Perroux qui met au premier plan "la créativité, ressource humaine » essence même de la « créativité collective », suppose la « reconnaissance de l'Homme par l'Homme »<sup>25</sup>

La période de COVID 19 : Cette crise sans précédent a touché le monde entier, les interactions personnelles et professionnelles en physique se sont arrêtées du jour au lendemain. Fin des voyages d'affaires, fin des allers et retours au bureau, fin des réunions en présentiel ... En France, le pays a été stoppé en 48h. D'un point de vue médical et selon l'OMS « *La maladie à coronavirus (COVID19) est une maladie infectieuse due au virus SARS-CoV-2.* »<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup>Schmidt, G. (2021). 5. Gestion stratégique des ressources humaines : avancées et impensés. Dans : Rachel Beaujolin-Bellet éd., Les grands courants en gestion des ressources humaines (pp. 85-101). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01.0085>

<sup>25</sup> Perroux, F. (1964). Industrie et création collective. Presses universitaires de France.

<sup>26</sup> « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après », Guide pratique, Organisation Internationale du Travail, 2020. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

Cette maladie infectieuse a touché plusieurs dizaines de milliers de personnes, avec des conséquences significatives sur le travail : « *L'année 2020 a bouleversé l'économie mondiale et le monde du travail dans des proportions jamais vues à ce jour. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié la nouvelle épidémie de coronavirus de pandémie.* »<sup>27</sup>

« *Durant la pandémie, le télétravail s'est révélé un aspect crucial de la poursuite des activités, alors qu'on lui reconnaît d'habitude uniquement les avantages suivants : réduction des trajets pendulaires ; concentration accrue des travailleurs sur leurs tâches, sans les interruptions du travail en présentiel ; meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Le télétravail offre aux travailleurs la possibilité de bénéficier d'horaires plus flexibles et de travailler hors des locaux de l'employeur, mais il peut aussi comporter des risques – tels un sentiment d'isolement (notamment pour les personnes vivant seules) et la perte de contact avec les autres employés – qu'il est essentiel d'anticiper et de prévenir.* »<sup>28</sup>

La durée historique de la "crise COVID" n'est pas simple à établir. Spontanément, les personnes interrogées font référence au premier confinement du printemps 2020. Pour autant, au fil des entretiens les périodes successives de reconfinement et autres semaines de couvre-feu ressortent pour former un continuum de deux ans allant de mars 2020 à mars 2022.

Cette période historique n'est que le début de cette nouvelle transformation du travail, de sa flexibilité et par conséquent de la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement dans les entreprises par divers acteurs : « *La transition vers une flexibilité complète de la main-d'œuvre s'est imposée en raison de la pandémie de Covid-19, mais celle-ci n'a fait qu'accélérer un phénomène dont nous sommes convaincus depuis longtemps, à savoir que cette flexibilité intégrale est le prolongement naturel de la diversité sous toutes ses formes. Trouver un*

---

<sup>27</sup> « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après », Guide pratique, Organisation Internationale du Travail, 2020. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

<sup>28</sup> « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après », Guide pratique, Organisation Internationale du Travail, 2020. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

*équilibre entre la liberté apparente que la flexibilité offre aux travailleurs d'une part, et la nécessité d'améliorer la productivité et non seulement la maintenir, de l'autre : voilà le véritable défi que devront relever les dirigeants de toute entreprise moderne en 2020 et au-delà » - Blair Vernon, Directeur général, entreprise de services financiers, Nouvelle-Zélande<sup>29</sup>*

---

<sup>29</sup> « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après », Guide pratique, Organisation Internationale du Travail, 2020. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

## La méthodologie

Pour construire notre grande hypothèse et les deux sous-hypothèses qui en découlent nous avons choisi l'entretien semi-directif c'est-à-dire avec la construction d'un guide d'entretien pour approfondir notre réflexion et vérifier nos différentes idées et interrogations sur la population RRH en période COVID.

### 1. La structure de l'enquête.

#### 1.1 Un guide semi-directif comme recueil de matériaux auprès des RRH

Nous avons rédigé un guide d'entretien en prenant en perspective ce qui s'était passé durant cette période sans précédent.

La structure de notre guide d'entretien était construite pour laisser une marge de manœuvre dans les interviews. Toutes les questions de ce guide d'entretien étaient des questions ouvertes.

En ouverture de l'échange, nous avons expliqué de nouveau le contexte de l'interview. Le sujet étant encore très sensible pour la population RH, nous avons fait en sorte de les mettre à l'aise en commençant par une brève présentation de leur personne et de leur fonction puis de rentrer progressivement dans le vif du sujet.

Les premières questions portaient sur leur vécu en période de confinement : les premiers jours du confinement de mars 2020 : quel accompagnement a été mis en place ? Dans cette nouvelle organisation de travail à distance, comment ont-ils embarqué les managers de proximité ? Comment les RH entretenaient les interactions avec les autres collaborateurs de l'entreprise ? Comment prenaient-ils le pouls des équipes de l'entreprise ? Dans ce contexte, ont-ils dû confier certaines tâches et donc dans cette question, nous abordions indirectement la question de la délégation des émotions.

Les trois dernières questions étaient surtout liées à l'angoisse des salariés face à cette situation pandémique exceptionnelle et donc nous attendions de la part de notre population interrogée des réponses sur leur gestion des émotions dans leur travail au quotidien.

Après 9 entretiens semi-directifs et du recul sur la méthodologie par rapport à cette population de RRH, cette méthode a des avantages et des inconvénients.



Les avantages de cette méthode :

- Une proximité avec le sujet
- Le fait de pouvoir relancer son interlocuteur pour creuser certaines de ses réponses
- L'homogénéité des réponses entre les différents entretiens, ce qui permet de comparer les résultats et d'enrichir leur analyse
- Contrairement à d'autres méthodologies, celle-ci est directe et nous avons les réponses à nos questions en temps réel
- Le off que l'on peut obtenir en fin d'interview lorsque l'intégralité des questions prévues ont été posées, ce qui peut donner de la matière supplémentaire

De mon point de vue, cette méthodologie a été bénéfique pour rassembler de la matière rapidement et travailler sur notre sujet avec des entretiens comparables quel qu'ait été le membre du groupe qui menait l'entretien.

La question que je me pose aujourd'hui : est-ce que cette seule méthodologie est adaptée à notre population cible ? Je m'en explique : durant ces neuf interviews, j'ai réalisé que ces personnes n'étaient pas forcément très à l'aise avec l'exercice ni très prolixes. Coupler ces échanges bilatéraux avec un entretien de groupe aurait pu permettre de libérer la parole et de ne pas rester stricto sensu sur réellement leur travail mais d'arriver à leur extirper leurs propres émotions.

La difficulté de cette méthodologie est de retranscrire stricto sensu les dires de nos interlocuteurs sans les interpréter.

Pour mener les interviews, nous avons formé 3 groupes de 2 personnes. Nous avons réalisé 2 entretiens par groupe, nous avons donc réussi à interviewer au total 6 personnes. Les 3 autres entretiens ont été effectués seule. Au global 9 entretiens ont permis de mettre en lumière la grande hypothèse présentée ci-avant.

La population étudiée était composée de Responsables des Ressources Humaines (RRH). Nous avons décidé en groupe de nous adresser à cette population comme étant la plus à même de nous aider à étayer nos pistes de travail, malgré une forme de crainte que cette population ne reste trop en surface de leurs réponses car c'est souvent une population muette. Nous nous sommes donc attachées lors de nos entretiens à éviter cet écueil en allant chercher au

maximum de la matière et en relançant les personnes tout au long de l'interview. Dans ce contexte, l'entretien semi-dirigé nous a paru être le format le plus pertinent.

Pour ma part, j'ai réalisé 2 entretiens en présentiel (les entretiens en groupe) et les 3 autres se sont déroulés à distance (les entretiens individuels). Ces entretiens se sont déroulés sur une période de 4 mois, entre juin et septembre 2022.

La population interrogée est constituée de 2 hommes et 7 femmes. Les personnes interrogées venaient de secteurs différents :

- Deux RRH dans le secteur de la Banque
- Deux RRH dans le secteur de l'informatique
- Un RRH dans le secteur du prêt-à-porter
- Un RRH dans le secteur de l'énergie
- Un RRH dans le secteur de l'évènementiel
- Un RRH dans le secteur de la prestation de service
- Un RRH d'une association loi 1901

Chaque entretien a duré de quarante-cinq minutes à une heure, et a été mené sur la base du questionnaire évoqué précédemment.

Cette méthodologie nous était indispensable pour prendre le pouls, comprendre et percevoir si dans ce contexte si particulier il y avait chez cette population de la délégation des émotions.

Enfin, il était important que notre panel exerce dans des secteurs différents pour évaluer le degré de différences liés au secteur de l'entreprise, à la taille de l'entreprise (le nombre de collaborateurs, le nombre de RH par collaborateur), déterminer s'il existe une différence marquée entre les TPE/PME et les grandes entreprises, afin que les résultats soient le plus riche et divers possible.

## **1.2 : Une grille thématique comme lecture des résultats**

Une fois les interviews terminées, nous avons assemblé les réponses pour commencer à construire la grille des résultats.

Nous avons constitué un fichier Excel permettant de préparer et d'organiser l'analyse de tous les verbatims recueillis. Une fois les entretiens terminés et retranscrits, nous avons travaillé en groupe pour faire ressortir les grands thèmes communs et juxtaposer les sous-thèmes et ainsi parvenir à une grille de lecture normée des résultats.

Nos six premières interviews ont fait émerger 16 thèmes et 18 sous-thèmes, listés ci-dessous :

<b>Thème</b>	<b>Sous-thème</b>	<b>Définition du thème</b>
Adaptabilité		Capacité d'un tiers à se mettre face à des éléments nouveaux et à prendre une décision en conséquence
Charge	Mentale	Charge cognitive portée par les adultes, souvent les femmes, dans le cadre de la gestion du foyer au quotidien
Charge	Travail	Charge de travail portée par les collaborateurs d'une entreprise
Changement	Organisationnel	Modification de l'organigramme connue d'un département - Apporte une nouvelle organisation
Changement	Outil	Modification d'un outil existant et utilisé par les collaborateurs. Cette modification se traduit par son amélioration ou sa suppression
Changement	Process	Modification d'une procédure existante, appliquée et utilisée par l'ensemble des collaborateurs. Cette modification se traduit par son amélioration ou sa suppression
Communication	Informelle	Conversations, messages, textos, WhatsApp ... qui peuvent se réaliser sur les heures ou hors des heures de travail pour avoir une info ou prendre des nouvelles et récupérer différents éléments qui pourront potentiellement servir.
Communication	Managériale	Message formel, descendant, oral ou écrit vers les salariés d'une même équipe. Le manager utilise les mots et expressions qu'il souhaite pour faire passer le message.

Communication	Interne	Formelle écrite ou orale, message construit pouvant émaner de la Direction, des RH, de la communication vers les salariés
Culture d'entreprise		Valeur commune, usages, savoir-faire, croyance collective, permet de faire sens et cohésion. C'est la façon dont on fait les choses (communication, fixation des objectifs, recrutement, partage de l'info, dont on résout les problèmes ...)
Délégation		Donner une part de son travail, donner d'une façon consciente ou inconsciente sa charge mentale
Défiance	Couverture managériale	Manque de confiance, crainte d'être trompé
Epuisement	Physique	Sensation de fatigue qui survient après la pratique d'une activité physique
Epuisement	Psychologique	Epuisement de l'esprit, fatigue nerveuse ou fatigue intellectuelle
Frustration		Être empêché d'atteindre un but
Fonction	Définition	Définition des missions, rôles et attributions
Fonction	Frontières (psy, assistante sociale)	Définition du périmètre d'intervention
Incertitude		Liée au contexte
Management	Accompagnement	En tant que population : les managers
Management	Compétences	Savoir, savoir-faire et savoir-être
Management	Rôle	Responsable de la productivité de ses équipes et du résultat final, lien entre ses équipes et la direction
Non-dit		Ce qui est inconscient, invisible, ou tue
Reconnaissance		Ce que les collaborateurs ont exprimé face au soutien et/ou reconnaissance par l'équipe des dirigeants et/ou satisfaction de leur travail
Solidarité		Entraide des collaborateurs, prise en charge de tâches supplémentaires, engagement de la part des agents pour l'entreprise
Symptôme	Stress	Engendré par la situation
Symptôme	Angoisse	Inquiétude métaphysique née de la réflexion sur l'existence

Pourquoi avoir mis en place cette grille d'interprétation ?

La mise en place de cette grille de lecture nous a permis, après nos heures de retranscription, de commencer à intégrer les verbatims de nos entretiens pour en faire ressortir les grands traits et la matière à utiliser pour en tirer nos résultats et en structurer notre discussion.

Au fil des interviews, la récurrence de certains sujets nous a interpellées, par exemple autour des grands enjeux de la charge, de l'organisation, de la communication... Nous avons donc bâti notre typologie autour de ces grands thèmes. Pour autant, chacun de ces thèmes était suffisamment vaste pour nécessiter d'être précisé. C'est pourquoi il nous a paru pertinent d'intégrer des sous-thèmes dans la grille d'analyse.

La difficulté de la catégorisation des verbatims dans la grille réside dans le fait qu'un seul et même verbatim peut correspondre à plusieurs thèmes différents, et donc plusieurs interprétations.

L'intérêt principal de cette grille est de pouvoir structurer une grande masse d'informations pour les transformer en données exploitables permettant de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Elle m'a donc été très utile pour l'analyse des résultats. Néanmoins, le fait de couper les interviews en plusieurs fragments thématiques peut s'avérer perturbant lorsque ce n'est pas moi qui ai mené tous les entretiens. En effet, je pourrais avoir une autre lecture de certains verbatims intégrés dans les différents items.

## Les Résultats

A la lecture de la grille des résultats, plusieurs acteurs nous ont évoqué le fait qu'ils ne revivraient cette période pour rien au monde. Comment cela se transpose-t-il dans les différents verbatims que nous avons pu récupérer ?

### 1 – Thématique n°1 : l'adaptabilité, une des clefs dans ce contexte mouvant

Tout d'abord, beaucoup d'interviewés nous ont fait part d'une adaptabilité constante surtout dans les premiers jours voire les premières semaines.

- Interview 1, la personne est une femme qui travaille dans le retail depuis une dizaine d'années, c'est une PME qui a des collaborateurs dans des boutiques (terrain) et des collaborateurs au siège. Voici ce qu'elle évoque lorsqu'elle parle d'adaptabilité à la situation : *“Complètement parce qu'en fait on a dû apprendre aussi à travailler à distance. Nous on n'a jamais fait ça”. “On a dû apprendre à s'organiser”.*

Dans chaque interview et en fonction de la taille de l'entreprise, des années d'expériences de l'interviewé et du secteur, les acteurs RH sollicités n'avaient pas les mêmes façons d'organiser le travail, les directives à prendre pour l'entreprise ...

Par exemple, l'interviewé 2 nous a dit : *“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 contraint de toute façon”. Cette personne a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des RH, durant le COVID, elle était dans le milieu bancaire.*

- Interview 6 : *“On était un groupe franco-français, toute petite entité”.*
- Interview 7 : *“En travaillant dans de grosses entreprises, on est souvent en contact avec le gouvernement, donc on sait un peu à l'avance ce qui va se passer. Donc on était quand même assez préparé.”*

D'autres organisations avaient senti le vent venir et avaient un peu “anticipé” ce qui allait se passer.

- L'Interviewé 3 nous a précisé : *“On voyait qu'il y avait des... bon ! qu'il 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 le 17 mars, euh le... la*

*première semaine de mars ; vendredi, on a fait un test de télétravail en 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 (sourire) 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 ! »*

Lorsque certains RH étaient dans des structures plus importantes avec des connexions pas forcément que franco-française, l'adaptabilité leur a permis d'anticiper c'est ce que nous évoque l'interviewé 7 qui est dans le milieu bancaire au niveau international :

- *“Quand on a eu des par exemple, des nouveaux arrivants. Des gens qui rejoignent l'entreprise, je veux dire, on avait déjà tout un peu anticipé, comment on va envoyer l'ordinateur, comment on va envoyer les accès. Ce qui se faisait en personne, on a dû le virtualiser. “*

Certaines entreprises ont “surfé” sur la vague des évènements qui ont lieu juste avant le COVID. En effet, en décembre 2019, la France a subi une vague de grèves des transports, immobilisant les salariés.

- Interview 3 dans le milieu associatif : *“Nous avons eu beaucoup de chance avant le COVID d'avoir une grève des transports très dure donc à l'époque on ne disait pas que c'était une chance ! ... On avait vraiment vu que la grève serait vraiment rude et donc j'avais vraiment lancé le télétravail... Ce n'était pas une politique, c'était un peu... Mais au moins c'était un ballon d'essai.”*

Outre le fait de s'adapter à un nouveau mode de fonctionnement, tout le monde en télétravail, la mise en place d'outils ... les acteurs RH devaient s'adapter à des contraintes que personne ne pouvait anticiper, l'aspect législatif et réglementaire.

- Interview 5 dans le milieu événementiel : *“Parce que c'est vrai que toute la législation sur les arrêts maladies, tout ça avait changé. Il n'y avait que des trucs dérogatoires. Donc même parfois, 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.” ----- “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."*

- *Interview 1 : "Et du jour au lendemain l'État a décidé, point positif mais de recharger cette partie-là et de dire, on va intégrer les 39 h et donc du coup vous serez rémunérés autrement. Mais nous la paie était faite et là il a fallu à 19h retravailler pour le lendemain et que l'on puisse envoyer le virement."*

## **2 – Thématique n°2 : L'adaptabilité suscite des changements d'organisation, d'outils et de process**

Le fait de s'adapter à une telle situation engendre dans chaque organisation des changements, qu'ils soient organisationnels, de process et d'outils. Là aussi les entreprises n'ont pas été toutes logées à la même enseigne.

- Si nous reprenons l'interview 4 : *"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."*
- L'interviewé 7 a partagé le fait qu'il fallait repenser la façon de travailler *"Donc il a fallu un peu réinventer la manière de travailler, essayer de créer plus de points de connexion virtuels. Il a fallu repenser notre manière de travailler. Ouais, en fait, tout l'informel que tu pouvais avoir avec ce genre de population, bah tu ne l'as plus."*

D'autres n'ont pas eu la chance ou le choix que de faire avec les moyens qu'ils pouvaient avoir comme l'exprime l'interviewé 6, personne travaillant dans une TPE : *"vous partez tous avec votre moniteur, votre écran, la souris et le clavier."*

Il y a la taille de l'entreprise et ses moyens mais il y a aussi la population gérée. En effet, en fonction du public, si les collaborateurs sont au siège ou sur le terrain, les salariés ne sont pas partis avec les mêmes outils que d'autres comme l'évoque une RRH dans l'interview 8 travaillant dans l'IT comme prestataire de service :

- *"Après on a quelques fonctions qui sont des techniciens qui répondent au téléphone sur un plateau pour faire simple et eux pour le coup ils n'ont pas de portable. Ils ont des grands écrans avec une tour enfin voilà donc là pour le coup eux ils ont fait comme l'exemple que vous avez donné et ben ils sont partis avec leur matériel."*



Une fois que les collaborateurs se sont retrouvés chez eux, en télétravail à plein temps avec leur matériel, des nouveaux outils, comment certains RRH ont-ils déployé des nouveaux process, pour les entreprises qui savaient gérer des process et comment les autres se sont encore une fois adaptées à cette situation ? Une RRH avec déjà quelques années d'expérience nous a confié dans l'interview 9 :

- *"En revanche 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"*

Chaque service de RH a mis en place des process en fonction de ce qui était prioritaire pour leurs collaborateurs, l'interview 5 :

- *"On a en 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."*

Dans ce verbatim, on constate que la limite est extrêmement poreuse entre le process et l'organisation d'une entreprise.

D'autres RRH ont évoqué les faits qu'ils avaient mis durant cette pandémie des choses de côté pour en adapter d'autres. L'interviewé 1 qui était dans une PME :

- *"L'avantage c'est qu'il y a des choses qui ont été mises de côté. Les contrats de travail, on ne faisait plus de fiches de document unique, on n'avait plus la médecine du travail à gérer, ce genre de chose"*.

L'interviewé 7 qui travaille dans une banque a vu l'opportunité pour transformer le côté formation.

- *"Dans les formations on avait dit 'des formations, ça ne peut se faire qu'en présentiel, bla bla bla' et finalement on a réussi, on a changé toutes nos formations, on a tout mis en virtuel donc finalement on a fait, on a très vite réagi et on est passé en 100% virtuel."*

### **3- Thématique N°3 : Quelle place pour les différentes formes de communication, informelle, interne et managériale entre les différents acteurs de l'entreprise durant cette période ?**

Lorsque les services RH ont déployé de nouveaux process, lorsque des décisions étaient prises pour continuer à faire tourner l'entreprise alors que l'ensemble des collaborateurs étaient en télétravail, comment les RRH ont-ils communiqué, auprès de qui et y-a-t-il eu un ou des relais ? Et quelle place a pris la communication informelle, celle où les informations passent à la machine à café ou lors d'un déjeuner à la cantine entre collègues d'autres services.

- *"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."* Interview 4.

Certains RRH ont joué la carte de la communication interne descendante, la communication émanait de leur service c'est ce que nous racontent plusieurs interviewés où plusieurs choses qui venaient de leur service allaient directement aux salariés avec des modes de communication différents (écrite, orale, vidéos...) :

- *"J'ai mis en place un journal Hebdo ou quinzaine, c'était juste un document Word sur 2 pages très simples mais effectivement avec un bandeau économique avec des infos de la société, enfin des petites informations."* - Interview 6
- *"Moi je faisais des vidéos pour pouvoir faire tous les gestes barrières et cetera."* - Interview 1

D'autres ont gardé les process :

- *"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, euh qui elle aussi enfin voilà ! On a beaucoup travaillé ensemble en fait, pour que les collaborateurs soient informés de manière régulière euh ... de ce qui allait se passer et comment ça allait se passer et qui ils pouvaient contacter".* - Interview 3

Certains ont été plus pragmatiques sur la communication, ils ont intégré leurs outils :

- *“ça marchait très bien donc on a fait ça par teams et ça c'était pas mal.” - interview 8*

Malgré les process, les heures de réunions en Teams, vidéos où, oui les collaborateurs se “voyaient” mais :

- *“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” - Interview 5*

Ce qui a été palpable dans toutes les interviews que j'ai pu mener, c'est le fait que les RH ont besoin de contact et que cette pandémie a affecté les échanges interpersonnels (sur des conversations personnelles ou professionnelles) et que dans l'ensemble heureusement que les moyens modernes étaient développés, les WhatsApp, le téléphone, les teams ...

- *“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 (sourire) il n'y a pas beaucoup de confidentialité dans l'équipe (rires). 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.” - Interview 3*
- *“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.” - Interview 1*

Ce qui remonte également est le côté spontanéité, on oublie de poser une question lors d'une réunion, on veut une information complémentaire et de façon rapide, en présentiel on a juste à aller au bureau de la personne, en distanciel les choses sont plus “laborieuses”

- *“Parce que quand on est en informel, en fait ici, oui on se dit une chose, on retourne au bureau, on a oublié un truc, on remonte.” - Interview 4*

Toutes ces communications, informelles, internes se mêlent à une autre communication qui est celle managériale et qui a pris ou non une place importante dans les entreprises. Est-ce que les RH se sont appuyés sur cette population pour déléguer, est-ce que le RRH réussissait à embarquer les managers, est-ce qu'il communiquait avec lui ?

- *“Après on a pas mal fonctionné aussi avec des petites notes, c'était des notes managers très synthétiques, avec nos discours donc ils savaient. On leur remettait le discours et derrière ils déployaient.” - Interview 8*

Toutes ces questions ont eu différentes réponses en fonction, encore une fois, des process qu'ils pouvaient y avoir à l'origine. Le verbatim ci-dessus vient d'un RRH qui travaille dans une entreprise où les process étaient déjà bien intégrés. Voyons maintenant lorsqu'il y a moins de process voire pas du tout.

- *“ils savaient comment j'étais, à quelle fréquence je leur parlais et de quoi je leur parlais. Et puis moi on m'avait positionné en intermédiaire”. - Interview 6*
- *“Cela étant, 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 prenaient le temps, il y en a qui ne prenaient pas le temps.”- Interview 9*

De nouvelles organisations, des communications qui passent par des RRH ou des managers, des process plus ou moins clairs avec des changements de dernière minute. Finalement, nous pouvons nous poser la question : à qui incombe la charge mentale, de travail voire physique ?

#### **4 – Thématique n°4 : Evocation de la charge de travail et mentale chez les RRH durant cette période**

J'ai été très étonnée que les RRH nous évoquent une charge de travail importante mais très peu, est-ce par pudeur, par retenue, ont abordé la charge mentale.

- *“Je me suis déjà isolé dans les toilettes pour me mettre en call hein oui parce que finalement c'est l'endroit le plus calme.” - Interview 8*

Ce premier verbatim n'est malheureusement pas celui d'une longue série sur la charge mentale, voici quelques verbatims qui ont été marquants sur ce sous-thème en particulier :

- *“Moi je fais tout le reste, mais quand il y a trop, ce qui arrive, je fais appel à des consultantes RH indépendantes.” - Interview 4*
- *“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, ce n'est pas possible.” - Interview 4*
- *“Enfin, on n'avait pas envie de se rajouter des nouvelles vidéoconférences, pour savoir, je veux dire, qu'est-ce qui se passait. ” - Interview 7*

Néanmoins la charge de travail était bien présente dans les différentes entreprises et les RRH ont révélé que la charge de travail était très dense.

- *“la charge de travail était énorme, on attendait beaucoup des RH”. - Interview 8*

L'utilisation de l'adjectif énorme est un mot, d'autres dérivés, des synonymes ont été empruntés. Les RRH ont eu durant toute cette période une charge de travail très importante.

*“On s'est tous retrouvés à avoir des meetings, des vidéos, des calls, avec plus aucune limite, plus aucun respect. Enfin, de toute façon t'es chez toi. A 8h30, jusqu'à 19 h ce n'était pas possible de ne pas être dispo, on s'est tous vus mettre des meetings à tout le monde, des vidéos, des calls et à un moment où il y avait plus de limites”- Interview 7*

- *“Le week-end qui a précédé le confinement j'ai travaillé tout le week-end pour faire des tests déploiement parce que ça voilà ça sentait un petit peu cette vous voyez que cette hypothèse arrivait hein donc je fais des tests de renvoi d'appel sur la ligne perso... ”- Interview 6*
- *“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” - Interview 9*
- *“ 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.” - Interview 7*
- *“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 20h00.”Interview 9*

- *“On n’avait pas trop le choix non plus mais tous les décrets les activités partielles, le pourcentage de maintien de salaire enfin vraiment ça fusait dans tous les sens”* - Interview 6

Ce tunnel de verbatims illustre assez bien les problématiques qu’ont eues les RH durant le confinement. Ils ont géré deux aspects : un aspect visible par tous les collaborateurs, c'est-à-dire la communication mise en place pour continuer les activités et une autre tronquée qui a été l’aspect légal et les réunions de préparation pour mettre au point ces différentes communications.

L’aspect légal a vraiment été un casse-tête pour les différents RRH :

- *“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.”*- Interview 4

## **5 – Thématique n°5 : Les managers de proximité, un rôle et un support privilégiés pour les RRH**

Lorsque j’ai pris connaissance des résultats ci-dessus, ma première réaction a été : la fonction RH semble avoir tout supporté durant la période COVID, cette fonction se perçoit comme ayant été la seule à faire tourner l’entreprise et à devoir déployer des process, des notes, des webinaires ... Mais finalement pour supporter toute cette charge et développer les différents modules, sur qui les RRH se sont-ils appuyés ?

Les premiers relais privilégiés par les RRH étaient les managers :

- *“On s’est énormément appuyé sur les managers en tout cas déjà chez nous on a toujours été comme ça à s’appuyer sur les managers de proximité.”*- Interview 9
- *“Ce sont plutôt quand même les managers qui font le lien avec les salariés et ce n’est pas tellement moi le premier”*- Interview 5

Voici une population qui durant le confinement n’a pas été épargnée. Pris entre le marteau et l’enclume, les managers ont participé et ont été sollicités à de nombreuses reprises. Ils étaient tiraillés entre les RH qui demandaient de mettre en œuvre les directives auprès de leurs

équipes et les collaborateurs qui pouvaient être inquiets de la situation. Sans oublier que les managers eux-mêmes pouvaient être inquiets à titre personnel, sans pouvoir faire transpirer cette inquiétude auprès de leurs équipes.

- *“Moi j'étais très en lien avec les managers et quand l'un ou l'autre des managers ne 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 ?' ”Interview 4*
- *“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, ils 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. Euh, que ce n'était pas, euh voilà ! Ce n'était pas très satisfaisant.” - Interview 3*

Le manager a été, durant cette pandémie, les yeux et les oreilles de la fonction RH. En effet, complètement aveugles et loin du terrain, les RRH n'avaient que pour seule porte d'entrée les différents managers pour savoir ce qui se passait.

- *“On a incité aussi beaucoup les managers à faire des des, des temps de rencontre !”- Interview 3*

Cette période a été anxiogène pour beaucoup de monde, les managers qui devaient répondre à leurs équipes, les RRH qui devaient faire face à une situation jamais vécue tout en maintenant le travail. Comment les RRH se sont sentis, quelle part ont-ils pris aux diverses sollicitations des collaborateurs ?

- *“Ce que je faisais, en accord avec eux [leurs managers], c'est que des salariés qui n'allaient pas bien, je les contactais directement. Enfin voilà, on essayait de voir ce qui n'allait pas, comment on pouvait le mesurer et est-ce qu'on avait des moyens d'action.” - Interview 4*

## **6 – Thématique n°6 : Des symptômes de stress et d’angoisse palpables qui engendrent des non-dits.**

Les premiers symptômes de stress et d’angoisse sont palpables, dans ce sous-thème les RRH nous évoquent encore une fois des situations de collaborateurs, ils se raccrochent à ce qu’ils pouvaient mettre en place. Encore une fois, ils parlent très peu de leur angoisse et de leur stress à eux.

- *“On ne pensait pas que des salariés en télétravail pouvaient être mal parce que la priorité 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 qu’après, qu’on s’est dit "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.” - Interview 4*
- *"Rassurer les salariés." - "Comment faire pour quand même continuer d’avoir un peu d’argent,"- Interview 1*

Certains interviewés nous ont parlé timidement du fait de ne jamais s’arrêter et nous l’avons interprété comme du stress, mais ils n’ont jamais été frontaux dans leur façon de s’exprimer sur leurs émotions.

- *“C’était compliqué et puis toutes les journées se ressemblaient, il n’y avait pas de vraie coupure “- Interview 8*

Tout ce stress, les différentes angoisses que les collaborateurs pouvaient vivre, sans pouvoir trouver le bureau du RH puisque tout l’informel vécu au quotidien au bureau n’existait plus, ont engendré des non-dits.

- *“Ça a été compliqué. Enfin, tout le monde cachait un peu ce qu’il vivait.”- Interview 7*
- *“A posteriori on s’est rendu compte qu’il y avait beaucoup qui l’ont vécu hyper mal.” - Interview 8*



Une fois le COVID terminé, et quelle que soit la taille de l'entreprise, les RH se sont aperçus d'un certain mal-être qui avait pu régner chez quelques collaborateurs et qu'ils étaient passés à côté :

- *"Il y avait chez certains de la pudeur. On l'a su plus tard mais certains n'osaient pas parler sur le fait qu'ils aient alors peut-être que c'est je ne sais pas pour XYZ raisons".* -

Interview 7

## **7 – Thématique n° 7 : Une période qui a aspiré à de la solidarité entre les collaborateurs**

Malgré l'absence d'interaction en présentiel au bureau entre les collaborateurs et les RH, nous nous sommes aperçues qu'il y avait eu une certaine forme de solidarité. Mais cette solidarité a-t-elle été entre les collaborateurs et les RH, seulement entre le service RH ? Avec cette solidarité, les RH ont-ils exprimé quelques sentiments, quelques humeurs ?

- *"Voilà parce que ça, je pense que ça nous a aidé et même on se donnait des petits tuyaux."* - Interview 1
- *"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"* - Interview 5

## **8 – Thématique n°8 : Un mélange de frustration, d'épuisement physique et psychologique**

Nous avons dû creuser le sujet au cours des différentes interviews, car la fonction RH n'a pas été très prolixe sur le fait qu'elle était fatiguée, frustrée ou épuisée psychologiquement et physiquement. Alors il a fallu employer durant nos questions ces termes. On a senti une certaine gêne à évoquer ce qu'elle pouvait ressentir.

Parlons d'abord de la frustration que cet épisode si particulier a générée.

- *"Il y avait de la nervosité parce que même, nous, parfois, on n'était plus RH, on était salarié et on attendait quelque chose"* - Interview 1
- *" 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."* - Interview 5

Certains RRH sont restés sur le registre de la frustration mais toujours sur l'aspect du travail :

- *“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.” - Interview 2*
- *“Donc alors après c'est la... c'est peut-être la méthode qui n'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 son, son équipe en télétravail. Les petites choses comme ça, que ça... on n'a pas fait, on l'a fait après !” - Interview 3*

D'autres en évoquant ce thème nous ont fait part avec le recul que nous avons en mai 2022, le fait qu'il y avait eu des choses de faites entre les équipes RH :

- *“Mais avec du recul, je me dis qu'on ne l'a pas fait assez ! Euh... 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 minutes (rires). Pour... bah pour se voir et puis voilà. Mais voilà, c'était un peu de lassitude. “ Interview 3*

La charge de travail conséquente, les frustrations que cela a engendré ont eu par ricochet de l'épuisement physique mais également psychologique. Là aussi, nous avons eu du mal à obtenir une matière explicite durant nos interviews.

- *“A 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.” Interview 4*
- *“Euh mais on a fait aussi des communications individuelles donc on a appelé tous les salariés” Interview 3*
- *“En revanche 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.” Interview 9*

Certains ont laissé tomber les masques le temps de répondre à ces questions qui touchaient la sphère de leurs pensées et l'intime. Sur cet aspect, ils se sont, l'instant de quelques minutes, un peu dévoilés.

- *“C'est vrai qu'il n'y a plus trop de limites et plus trop de respect des pauses déjà parce que finalement, quand on est au Bureau, ben on sort tous, on va prendre une pause déjà mais là finalement y a plus trop eu de limites quoi. Et puis tu vas prendre un café aussi, tu croises quelqu'un dans un couloir qui te dit, tiens ...” Interview 7*
- *“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,” - Interview 1*
- *“Pour eux ce n'étaient 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” - Interview 9*

Et enfin nous avons eu des RRH qui nous ont répondu de manière très globale et générale comme s'ils souhaitaient se cacher derrière leur réponse pour ne pas se dévoiler. C'est ce qu'évoque ce long verbatim, d'un RRH dans une entreprise d'IT.

- *“Je pense. Ouais. Non, non ce serait bien, oui. Mais c'est pour ça qu'il y a du réseau, (rires) 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 (rires étouffé) qu'il faut avoir des activités en dehors. [...]. 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 (sourire) mais on peut discuter. Et voilà, ça permet de désamorcer. “ - Interview 3*

## 9- Thématique n° 9 : La fonction RRH durant le COVID

Dans les différentes interviews, nous avons senti que les RRH étaient plus enclins à évoquer leur fonction, leur travail avant et pendant le COVID, que d'échanger sur les profondeurs de leurs émotions, sentiments durant cette pandémie.

- *"Le job de RRH est beaucoup moins répétitif parce qu'on est beaucoup plus au contact des managers, des populations et effectivement on décline la politique de l'entreprise au mieux. 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 contacts qui est assez intéressant et c'est ça qui est intéressant dans le métier."* - Interview 5
- *"Et en fait, il cherchait quelqu'un pour faire de l'administratif mais vraiment de l'administratif. Euh ... C'était la paye, les congés, ... et un des dirigeants était très porté sur les ressources humaines justement et il y avait une, un fort, enfin une forte envie, en tout cas de croissance de l'entreprise. Et donc du coup, moi j'ai tout de suite été associée en tout cas avec ce dirigeant dans des problématiques, on va dire plus stratégiques et il m'a laissé carte blanche pour monter un service ressources humaines ou en tout cas enfin de tout mettre en place (rires). On avait un cabinet externe, mais il fallait quand même mettre des process en place. Le recrutement, parce que c'était quand même important. Il fallait que l'entreprise. Voilà, il y avait des contrats, mais on n'avait pas les ressources, donc il y a, il y avait tout un process de recrutement à mettre en place."* Interview 3

D'autres ont exprimé le fait que cette fonction, très tournée vers l'humain, leurs problématiques, mette des frontières pour ne pas se laisser envahir. Cette distance m'a tout de suite fait penser à l'image du patient et du médecin. Pour les RRH, cette distance permet de se protéger des problèmes des collaborateurs, néanmoins ils expriment très bien le fait qu'ils ne sont pas assistants sociaux ou psychologues mais n'évoquent en aucun cas leurs propres ressentis voire leurs éventuelles angoisses.

- *"Si on est vachement impliqué sur le quotidien de chacun on ne s'en sort pas."* Interview

- *"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" - Interview 1*
- *Ben oui, mais après...euh... On n'est pas euh... notre métier ce n'est pas non plus de gérer ...Enfin. Après je vais dire ça mais je suis une psychologue mais moi ici je ne suis pas psychologue. Enfin après j'aiguille, mais je ne prends pas les angoisses des, des salariés, ce n'est pas... au contraire, il faut pas parce que sinon...il faut avoir la tête FROIDE aussi quand on règle des situations [...]. Cela étant, il faut être à l'écoute. Je pense qu'il ne 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 euh et d'être en proximité. " Interview 3*

En conclusion de ces résultats, on peut retenir que la clé du succès dans cette épreuve pour les RRH interviewés était l'adaptabilité. Nous avons rencontré des acteurs d'organisation différentes, avec des cultures d'entreprise très variées, allant d'un monde hyper processé à des TPE beaucoup moins structurées, et dans tous les cas, le maître-mot a été la souplesse et la réactivité vis-à-vis d'une situation extrêmement mouvante.

Dans ce contexte, tous les interviewés nous ont fait part d'une charge de travail considérable. La déclinaison de consignes très variables (voire inexistantes), l'apprentissage du télétravail pour tous et tout le temps avec ce que ça impliquait en termes de suppression des temps morts et des temps informels ont créé les conditions d'une forte surcharge professionnelle.

Pour autant, les professionnels des RH que nous avons rencontrés ne nous ont pas fait remonter spontanément de feedback sur leurs propres émotions. Il nous a fallu orienter particulièrement les questions en ce sens et nous montrer insistantes pour parvenir à fendre l'armure. La forte charge mentale liée à cette période apparaît en creux dans chaque interview, mais les RRH ne semblent pas souhaiter s'y attarder. Cela peut ressembler à une forme de déni, les mêmes personnes nous ayant dit qu'elles ne souhaitaient revivre cette période pour rien au monde. On perçoit donc une certaine forme d'inhibition dans les résultats, ce qui semble aller dans le sens de l'hypothèse posée. C'est ce que nous allons maintenant discuter.

## Discussion

L'objectif de ce mémoire est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au début de ces travaux. Plusieurs grandes hypothèses ont ainsi émergé, que nous allons éclairer au vu de l'état de l'art et des résultats de nos entretiens. Tout d'abord, vérifier si en période COVID les acteurs de ressources humaines, et en particulier les responsables des ressources humaines, avaient sollicité plus que de raison les managers de proximité ; durant cette période si exceptionnelle, les RRH ont-ils su déléguer une partie de leurs émotions ? Deuxième hypothèse à affirmer ou infirmer : les RRH, dont la fonction exige beaucoup de relationnel et donc d'informel, ont-ils réussi à continuer ce don contre don à distance ?

### 1- Les RRH garant du process, qui les protège en retour

#### 1.1 - Les managers de proximité, une sollicitation et un appui pour toutes les équipes et interlocuteurs privilégiés des RRH

Dans les résultats, il apparaît nettement que les entreprises qui s'appuyaient fortement avant la crise sur les managers de proximité ont continué à le faire durant la crise du COVID mais cette fois à distance et avec toutes les difficultés que l'on a pu connaître. Cette façon de fonctionner n'a pas été remise en question malgré les événements.

Revenons un peu avant la crise, selon Françoise Dany et Florian Hatt dans leur article - *"Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ?" - "De nouvelles tâches sont confiées sans que ne leur soient donné les moyens de les assumer : une critique récurrente est en effet que la délégation des RH aux managers est rarement accompagnée de la suppression pour ces derniers d'autres missions."*<sup>30</sup>

Depuis quelques années maintenant, la fonction managériale a été fréquemment sollicitée par les services RH, et les RH de proximité se sont de plus en plus appuyées sur cette population pour finalement gérer les équipes. La fonction RH est-elle finalement devenue une

---

<sup>30</sup> Dany, F., & Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? *Management & Avenir*, 21(1), 207. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0207>

simple passerelle entre l'organisation de l'entreprise, la Direction, les managers et in fine les équipes ? La fonction RH gère certaines problématiques qui lui sont remontées, mais est-elle cantonnée ou s'est-elle positionnée dans un rôle attentiste ? Elle déploie les campagnes successives de l'entreprise auprès des différents managers : part individuelle, campagne de recrutements de stagiaires ou d'alternants ... mais finalement connaît-elle vraiment les problématiques individuelles de chaque collaborateur ?

Dans les résultats, il apparaît que lors de la période Covid les RRH, dans leur mission RH de proximité, ont fait le trait d'union entre les décisions des dirigeants et les managers de proximité. Durant les entretiens, les RRH ont remonté le fait qu'au fil des épisodes successifs de crise, et des consignes désordonnées en provenance des pouvoirs publics, la direction se réunissait, prenait des décisions pour les collaborateurs, charge aux équipes RH de les mettre en musique, les orchestrer auprès des collaborateurs.

Dans ce contexte pour le moins inconfortable, comment les RH ont-ils géré ? Ils ont fait appel aux managers de proximité. Cela pouvait prendre différentes formes, des notes structurées envoyées par mail, des webinaires, des simples mails. Les RH ont donc appliqué le process qui était en lien avec la structure et l'organisation de l'entreprise. Ils ont délégué les sujets aux managers de proximité qui se sont vu devoir communiquer auprès de leurs équipes des décisions qu'ils ne pouvaient pas maîtriser et avec pour conséquence de nombreuses questions des équipes. Là encore, les questions liées aux décisions, on a pu entendre que les collaborateurs prenaient très peu contact avec les RH, ce sont les managers de proximité qui faisaient ou non remonter les problèmes. Dans ce cas peut-on parler de délégation d'émotion ? La réponse est sous-jacente. En effet, dans les réponses apportées par les RRH, elles ne se sont pas posé la question de cette façon. Pour les RRH, ils ont eu l'impression d'effectuer leur travail sans déléguer quoi que ce soit, mais ils ont travaillé de façon plus stressante.

## **1.2 - Les managers de proximité, une population cible du process délégataire des émotions**

*“L’émotion est parfois nourrie de leur propre culpabilité, de ne pas avoir prévu ou fait ce qu’il fallait pour éviter la crise de l’entreprise. Les dirigeants ont beau la plupart du temps chercher à dissimuler leur émotion, celles-ci sont perçues tout au long de la chaîne hiérarchique.”<sup>31</sup>*

Ce qui s’entend pour les dirigeants s’entend aussi pour les acteurs de la fonction RH, qui sont par nature plus sensibles à la dimension humaine des décisions et des process. C’est ce que nous avons perçu lors de nos entretiens.

Transposé à la problématique Covid / RH, ce constat s’applique également ; dans un contexte extrêmement mouvant, il y a eu un stress important de tous les RH de proximité. La réponse généralement apportée à cette émotion a été de se protéger de l’inconnu en se réfugiant en territoire connu, c’est-à-dire la mise en place d’un processus et la délégation aux managers de proximité. Cela a atténué le stress sans le faire disparaître, en diluant la gestion des émotions. Il ressort de nos entretiens que les RRH étaient tout de même inquiets, mais ils estiment a posteriori qu’au final, ils ne s’en sont pas trop mal sortis en se raccrochant au process, au vu de la situation chaotique et profondément inédite.

La délégation des émotions s’est faite de manière inconsciente car les RRH n’ont même pas conscience qu’il y a une délégation des émotions dans leur travail au quotidien. Quand on leur parlait d’émotions lors des entretiens (stress, vulnérabilité, frustration), les éléments de langage et de réponses ont été compliqués à obtenir. Cela prouve bien qu’ils ne se sont pas posé la question en ce sens. Pour eux, ils ont juste fait leur travail.

Ce que l’on peut en déduire, c’est que dans leurs tâches quotidiennes, même hors crise, ils ne délèguent pas leurs émotions. Ils suivent les schémas organisationnels et les process mis en place pour que l’entreprise continue à travailler correctement.

Les process sont un moyen de mettre à distance les émotions pour se donner l’illusion de ne gérer que des pièces d’un engrenage rationnel ; ce qui peut fonctionner (même imparfaitement) en vitesse de croisière ressort en période de crise pour ce qu’il est, à savoir un écran de fumée : une entreprise, comme toute organisation sociale, est composée

---

<sup>31</sup> Tixier, P.-E. (2010). Ressources humaines pour sortie de crise. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.tixier.2010.01>



d'humains et donc d'émotions. En cas de perturbation forte, ces émotions sont exacerbées et refont surface, d'autant plus fortement qu'elles ont été inhibées jusqu'alors.

*“Pour calmer leurs émotions, les dirigeants reprennent le contrôle de l'entreprise. [...] Peu importe d'avoir réellement le contrôle, ce qui compte est d'en avoir l'illusion. Pour cela, les dirigeants privilégient en général trois moyens : les process, les tableaux de reportings et la centralisation des décisions.”<sup>32</sup>*

Dans le contexte du COVID, une fois les process établis, les RRH ont pu transmettre aux managers de proximité la responsabilité de la gestion des émotions de leurs équipes. Dans ce contexte, ce sont bien les managers de proximité qui étaient en première ligne pour absorber les premières inquiétudes, questions et angoisses de leurs collaborateurs, et ont donc dû gérer ces émotions, tout en maintenant une continuité opérationnelle dans leurs missions cœur de métier.

Sous l'apparence d'un énième process visant à les aider à surmonter une crise inédite, les managers de proximité ont donc reçu en plus un volume important d'émotions à gérer, sans pour autant que ce soit explicite. Ces délégations d'émotions sont fréquentes, et toujours implicites. Ce qui caractérise la situation de la période COVID est la force de ces émotions et leur caractère angoissant donc inquiétant.

Selon les travaux de Marie-Anne Dujarier, « *la délégation du travail d'organisation se fait au moyen d'incitations morales avec comme maîtres-mots : « l'autonomie et la responsabilité »* »<sup>33</sup>. Cela tend à prouver que tout collaborateur exerce une délégation morale et donc dans cette délégation une myriade de sentiments et d'émotions sont projetées sur une tierce personne pour pouvoir continuer à exécuter le travail qui lui est demandé par l'organisation. On se manipule tous les uns les autres, pour diverses raisons, individuelles ou collectives.

---

<sup>32</sup> Tixier, P.-E. (2010). Ressources humaines pour sortie de crise. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.tixier.2010.01>

<sup>33</sup> Dujarier, M.-A. (2006). L'idéal au travail. Presses universitaires de France. p.185

Dans le cadre de la délégation des émotions des RH envers les managers de proximité, nous étions donc en présence d'une délégation morale indirecte réalisée dans le but de permettre à l'entreprise de continuer à fonctionner lors d'une période aussi chaotique que la crise du COVID.

## **2. Maintien du don/contre-don en période de crise au sein de l'organisation et impact sur les acteurs RH**

Le don/contre-don est une notion établie à l'origine dans le cadre des travaux anthropologiques de Marcel Mauss, puis les travaux de Norbert Alter ont permis de démontrer que ce concept offre un cadre pertinent pour analyser les relations interpersonnelles au sein d'une entreprise.

Ainsi, les interactions entre individus dans le cadre de l'échange social s'articulent autour de trois grandes fonctions qui s'alimentent mutuellement : donner / accepter / rendre. Cela nécessite plusieurs facteurs qui viennent enrichir le travail des différentes personnes composant l'organisation : de la confiance, des échanges ininterrompus, de l'échange mutuel. Concrètement cela peut se matérialiser par des échanges d'informations autour de la machine à café, des invitations d'un collègue à déjeuner, au cours duquel les sujets personnels et professionnels alternent sans que le formalisme puisse venir brider la créativité.

Il y a donc une dynamique collective dans l'organisation qui vient compléter les stratégies individuelles et est même nécessaire à son bon fonctionnement. Cette théorie du don n'est pas à confondre avec la théorie de l'altruisme. Il ne s'agit pas simplement de penser aux autres ; l'intérêt bien compris de l'individu lui impose de coopérer avec ses collègues. La coopération est toujours un échange social.

Le plus souvent, l'importance du don n'est pas reconnue en entreprise car il n'est pas matérialisé financièrement ; c'est presque impossible de le valoriser d'un point de vue capitalistique. Pour autant, sans ce lien fondamental, le sens du travail se délite, et par conséquent l'efficacité des collaborateurs.

*“Le principe de l’équivalence l’emporte sur celui de l’investissement mutuel. Les formes d’investissement des salariés ainsi strictement comptabilisés sont évidemment les seules que prennent en considération les outils de gestion de l’entreprise. [...] C’est ce qui amène les salariés à rapprocher leur activité du travail tel qu’il est “prescrit” par les règles et à abandonner une bonne part des initiatives qui le rendent “réel”, ingénieux.”<sup>34</sup>*

L’irruption de la pandémie au début de l’année 2020 a eu des effets importants sur les organisations et les modes de fonctionnement implicites y régnant.

Les règles du jeu ont été brutalement transformées, l’organisation a été perturbée par cet événement sans précédent, tous les repères des collaborateurs ont été perdus, notamment pour les RRH ayant à gérer des populations de terrain.

Faute de pouvoir rapidement appréhender cette situation totalement nouvelle, les différentes strates de l’entreprise se sont raccrochées à ce qui était visible et quantifiable, à savoir les chiffres, les reportings, les process explicites. Naturellement, en faisant cela, on laisse au second plan tout l’implicite, l’informel, l’inquantifiable, le troc des informations existant à tous les niveaux de l’entreprise.

Le don/contre-don permet de créer et d’entretenir des liens sociaux entre les individus ; ce lien-là a quelque peu été mis entre parenthèses durant le COVID parce qu’on était dans l’immédiateté des tâches à faire.

Ce type de réaction n’est toutefois pas spécifique à la période COVID. En effet, dès 2010, les travaux de Pierre-Éric Tixier faisaient ressortir que : « *Ces conflits de temporalité créent toute sorte de « travaux invisibles », des petites tâches ingrates mais nécessaires pour parvenir à réaliser la mission principale [...]. Les gens disent parfois qu’ils n’ont « plus le temps de travailler », et donc plus de temps pour boire un café, pour bavarder de choses et d’autres.* »<sup>35</sup>

C’est ce qui ressort également des entretiens que nous avons menés. Dès le tout début de la crise, notre échantillon de RRH avait mis en place des points planifiés dont l’objet se voulait informel. Cela pouvait se faire entre salariés/RH, entre RRH et RRH, entre managers et

---

<sup>34</sup> Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20(2), 263. <https://doi.org/10.3917/rdm.020.0263>, p. 277

<sup>35</sup> Tixier, P.-E. (2010). Ressources humaines pour sortie de crise. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.tixier.2010.01> p. 93

managés. L'objectif était de garder du lien, aller chercher les salariés isolés, s'assurer de ne laisser personne confiné tout seul dans son coin.

Pour aussi nécessaires qu'ils étaient, on peut affirmer que ces points ne reflétaient pas l'essence-même du don/contre-don. Faire avancer un sujet collectif ou individuel ne doit pas passer par la planification de ces réunions. Les échanges informels qui y ont lieu ne déboucheront pas naturellement sur un échange d'informations permettant la résolution d'un problème professionnel, comme ça peut se faire dans le mode de fonctionnement normal de l'entreprise.

Une autre preuve de la perte des vertus du don/contre-don informel est donnée par le constat remonté dans les entretiens qu'au fil des semaines, ces points informels ont muté avec une forme de rejet par les RRH et leurs collaborateurs. Les RRH de notre panel nous ont dit que se faire un point de temps en temps pourquoi pas mais quand c'était prévu tous les 2 jours à la même heure, ils avaient autre chose à faire, et cette espèce de respiration devenait une contrainte parce que ça devenait une énième réunion Teams se rajoutant aux 9h quotidiennes à passer déjà en Teams. Le faux informel se révélait donc pour ce qu'il était : du formel déguisé, et donc non vertueux.

Il est intéressant d'analyser en détail l'impact de cette situation pour les RRH que nous avons rencontrés. Les résultats de nos entretiens semblent assez paradoxaux. Dans les verbatims que nous avons recueillis, les personnes rencontrées s'adressent unanimement un satisfecit. Tous ont souligné qu'ils ont fait leur travail au mieux, en se retranchant derrière le process et la délégation aux managers de proximité. Dans l'ensemble, ils estiment que la crise a bien été gérée.

Pour une fois, l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise comprenait qu'on ne pouvait pas avoir réponse à toutes les questions, que c'était mouvant. Dès lors, ils trouvaient normal de ne pas toujours avoir la réponse aux questions posées ; comme l'ensemble de l'organisation naviguait à vue, cela les confortait dans leur absence de maîtrise de la situation. Les seuls RRH loin des équipes travaillaient sur la paie et les relations sociales. Eux ont eu un travail hyper stressant ; ils étaient inquiets quand il y avait du chômage partiel car tout ce qui était réglementation changeait à une cadence difficile à suivre. Eux finalement étaient vraiment seuls face à des livrables à produire et à l'absence de référents à qui s'adresser.

Et en même temps que ce sentiment de satisfaction quasi général, même si les RRH ont sollicité les managers de proximité pour faire redescendre les processus et les communications, je pense qu'ils ont mis de côté l'essence même de leur travail. Personne n'a remonté réellement les gens qui n'allaient pas bien et n'a su prendre le pouls de ce qui se passait réellement dans les équipes. On a finalement découvert après coup des situations et des gens qui étaient vraiment dans le mal-être. Tout le côté informel qui permet de prendre le pouls était totalement perdu, et donc les RRH découvraient le problème a posteriori, en étant au pied du mur. Le lien social qui est l'essence-même du don/contre-don n'existait plus du tout, son rôle de garde-fou n'était plus joué, cela a pu conduire à des situations difficiles à gérer, tant pour les collaborateurs et leurs managers que pour les RRH concernés.

C'est là que réside le paradoxe entre le sentiment partagé unanimement du travail bien fait et le constat que les ressources humaines retranchées derrière le process ont perdu l'humain de vue.

## Conclusion

Pour commencer à construire nos réflexions sur le coût de la mobilisation des émotions dans le travail, nous avons tout d'abord constitué une revue de littérature sur le sujet.

En effet, plusieurs auteurs ont mené des travaux sur ce sujet, dans le sillage d'Arlie Hochschild à la fin du XXème siècle. Ils ont fait ressortir deux grands types d'impact de la mobilisation du coût des émotions dans le travail. Tout d'abord, des impacts sur l'individu.

Le travail en entreprise dans certains secteurs est générateur de dissonance émotionnelle. Ce conflit des émotions apparaît lorsque l'individu travaille dans certains secteurs, notamment dans les métiers ayant des liens et des contacts directs avec le public. En effet, les écarts existants entre les émotions prescrites par l'entreprise pour les individus et les émotions ressenties par les travailleurs génèrent des facteurs de stress et d'anxiété, comme le montrent notamment les travaux de David Alis. Cela fait porter un poids conséquent sur la psychologie des individus, mais aussi parfois sur leur santé physique.

La mobilisation des émotions dans le travail a également des impacts sur le collectif. A travers les différents textes que nous avons étudiés, un élément a retenu mon attention. En effet dans les nombreux écrits, les auteurs évoquent beaucoup la population féminine. Dans beaucoup d'organisations on attend des femmes qu'elles soutiennent leur hiérarchie, qu'elles soient aimables avec la clientèle, etc. Ce qui amène la question de savoir si le travail émotionnel est généré voire sexué. Nous avons différents exemples à travers les textes, notamment dans les travaux de Jennifer Pierce sur les assistantes juridiques ou les travaux de Anne-Lise Ulmann sur les professionnelles de la petite enfance.

A travers cet état de l'art, il ressort de plusieurs études que le travail émotionnel est lié à l'organisation. En effet, pour que l'organisation continue à fonctionner, elle doit mettre en place différentes actions pour que ses collaborateurs ne tombent pas malades. C'est ce qui ressort des travaux de Julien Bernard sur les agents des pompes funèbres, ou d'Annie Loubet-Deveaux sur l'impact de l'organisation du travail sur la santé des conducteurs de bus.

À la suite de ces travaux, nous nous sommes demandé comment cela s'applique dans le cas d'un évènement sans précédent où une fonction doit porter les décisions de l'entreprise à l'ensemble des salariés, et mobiliser les émotions qui vont avec. Nous nous sommes donc intéressées à la fonction des Ressources Humaines et à son rôle au cours de la période COVID. Connaît-on le réel impact de cette période sur cette fonction en particulier ? Cette période a-t-elle remis en question les valeurs d'entreprise, la façon de procéder ? Quelles modifications dans les modes de fonctionnement ? Cet épisode nous amène à réfléchir sur la question suivante : *La mise en place de procédures au sein de l'entreprise durant la période COVID a-t-elle tronqué/caché voire inhibé les émotions des acteurs des RH ?*

De cette problématique ont découlé deux hypothèses :

**Premièrement** : Les RRH ont délégué leurs émotions aux managers de proximité en les sur-sollicitant, de façon inconsciente ou non.

**Deuxièmement** : Maintien du don/contre-don en période de crise au sein de l'organisation et impact sur les acteurs RH.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons décidé d'étudier une population de RRH. En effet, cette population est amenée en permanence à traiter de l'humain, selon le prisme des procédures de l'organisation dans laquelle elle évolue. Dans ce cadre, il est nécessaire de se pencher sur la gestion de leurs émotions propres, ainsi que celle des émotions des managers et des collaborateurs de leurs entreprises respectives pour comprendre le coût que cela a pu représenter tout au long de cette période exceptionnelle. Et se poser la question de savoir s'il y a eu délégation des émotions ou non.

La méthodologie choisie pour mener ces travaux est celle de l'entretien semi-directif, basé sur un guide d'entretien rédigé en commun. Neuf entretiens ont ainsi été menés.

L'analyse des verbatims collectés tout au long de ces entretiens m'a permis de regrouper les réponses collectées autour de neuf thématiques qui m'ont semblé être pertinentes pour répondre ou non aux hypothèses :

- L'adaptabilité, une des clefs dans ce contexte mouvant
- L'adaptabilité suscite des changements d'organisation, d'outils et de process

- Quelle place pour les différentes formes de communication, informelle, interne et managérial entre les différents acteurs de l'entreprise durant cette période ?
- Evocation de la charge de travail et mentale chez les RRH durant cette période
- Les managers de proximité, un rôle et un support privilégiés pour les RRH
- Des symptômes de stress et d'angoisse palpables qui engendrent des non-dits
- Une période qui a aspiré à de la solidarité entre les collaborateurs
- Un mélange de frustration, d'épuisement physique et psychologique
- La fonction RRH durant le COVID

L'analyse de la matière issue de ces entretiens fait ressortir deux axes forts

Premièrement, les RRH sont intervenus pendant la période COVID comme les garants du process, qui les a protégés en retour.

En effet tout au long de la crise, les RRH ont fait le trait d'union entre les décisions des dirigeants et les managers de proximité. Dans ce contexte pour le moins inconfortable, en tant que garants des processus, ils ont géré en faisant appel aux managers de proximité. Selon l'entreprise de la personne interrogée, le fait de pouvoir s'appuyer ou pas sur des processus existants a entraîné des répercussions importantes sur les émotions du RRH et le coût que ça a pu générer. La formalisation des process a ainsi pu agir comme barrière pour protéger les RRH, en ce sens qu'elle leur permettait de déléguer leurs émotions vers les managers de proximité.

En second lieu, la période de la crise COVID n'a pas permis de maintenir le don/contre-don en période de crise au sein de l'organisation. En effet, les interactions classiquement existantes entre individus dans le cadre de l'échange social (donner / accepter / rendre), matérialisées par les échanges informels qui ponctuent la vie de l'entreprise, se sont retrouvées totalement mises de côté. En effet, le don / contre-don n'est pas reconnu en tant que tel car il n'est pas matérialisé financièrement. En période de crise aiguë, et avec la disparition brutale des repères, toutes les strates de l'organisation se sont raccrochées à ce qui était visible et quantifiable, à savoir les process explicites. Dans ce cadre-là, les RRH interrogés ont mis en place des points réguliers pour tenter de maintenir le lien.

Quel que soit le secteur, le nombre d'années d'expérience des différents RRH interrogés durant l'étude, un point commun transpire : le sentiment du travail accompli / bien fait. Or si



nous remettons la fonction RRH au sein-même de l'organisation au côté des managers de proximité, de la mise en place des différents process pour éviter toute « réflexion » trop coûteuse en termes d'émotions sur la situation-même qu'ils étaient en train de vivre professionnellement, les RRH ont finalement travaillé pour l'organisation et non pour les collaborateurs.

Y a-t-il eu délégation ou non des émotions des RRH durant cette période ? A ce jour, je constate à la suite de ce travail de recherche que les RRH semblent avoir délégué une partie de leurs émotions aux managers de proximité en se protégeant derrière les process mis en place. De plus, les RRH sont une population pudique qui n'ont pas ou peu montré d'émotions lors des entretiens que nous avons menés avec eux. Nous avons dû faire preuve de trésors de patience pour arriver à leur faire exprimer des émotions qu'ils souhaitaient maintenir cachées. Même après avoir exprimé de façon un peu contrainte les émotions qui les animaient, ils se rattachaient toujours au travail bien fait, et aux procédures mises en place pour continuer l'activité.

Le process est donc un bouclier pour la population RRH qui s'est retranché derrière tout au long de la période COVID, mais qui aujourd'hui s'aperçoit que l'organisation continue de fonctionner comme si de rien n'était, même après une crise d'une telle ampleur.

La disparition des liens informels qui peinent à se recréer fait perdre largement le sens à cette population qui a choisi ce métier pour son côté humain. Et c'est précisément cet humain qui fait défaut, pourtant la machine continue à tourner, comme si de rien n'était.

Nous assistons donc à une prise de conscience de nombreux RRH, qui se matérialise par les phénomènes de nombreuses démissions qui commencent à être documentés, même si l'événement est trop récent pour avoir pu faire l'objet de recherches académiques complètes.

En effet, les médias classiques se sont emparés du sujet sur une très courte période, mais à mon sens leur traitement du sujet sur cette population était bien trop restreint : les thématiques abordées n'ont pas évoqué le travail, l'organisation, les process et les salariés.

Après une prise de recul de la fonction, les RRH se sont aperçus que l'organisation durant cette période ne semblait pas avoir pris la mesure de l'effort consenti par cette population. Le

« business as usual » a pu être maintenu au prix d'émotions très coûteuses pour les individus, qui ont le sentiment de ne pas avoir été reconnus pour cela.

Cela crée donc une frustration qui s'est traduite par non pas un rejet du métier de RRH en tant que tel, mais plutôt par une réorientation de la manière d'exercer ce métier : on assiste ainsi depuis deux ans à une forte hausse des RRH exerçant en freelance, soit le même métier avec certes moins de garanties notamment sur l'emploi mais surtout beaucoup moins de procédures et moins ce sentiment d'inutilité qui a pu survenir post COVID.

Les organisations bougent beaucoup moins vite que la société civile et donc les RRH se retrouvent dans des injonctions contradictoires entre une Société qu'ils voient se transformer rapidement et qu'ils aimeraient intégrer, et les process trop rigides. On assiste ainsi à un épuisement de la fonction qui pourrait s'apparenter comme chez les soignants à de la décompensation physique.

Quelle que soit la fonction, RRH mais aussi salariés en règle générale, tant que l'organisation suite à cette pandémie ne prendra pas acte que la société et donc in fine que le monde du travail bouge rapidement, alors on aura des émotions qui exploseront dans l'entreprise au travers des démissions, des burn-out, des reconversions, des arrêts maladie, ... Bien évidemment, au-delà des coûts humains, ces phénomènes représentent un coût financier important pour les entreprises, qui se retrouvent à devoir gérer une volumétrie inconnue jusqu'à présent.

C'est aussi le process qui engendre ce genre de comportements. Aujourd'hui, la toute-puissance organisationnelle sur l'individu vacille.

Reconnaître le don / contre-don tel que mis en évidence au cours de l'étude, en faire un réel appui pour le business, pourrait être une piste prometteuse pour remettre en adéquation les aspirations des collaborateurs avec la nécessité de disposer de process souples et évolutifs, qui donnent non pas seulement un cadre, mais aussi et peut-être même surtout du sens au travail.

## Bibliographie

- Alis, D. (2009). 11. « Travail émotionnel, dissonance émotionnelle et contrefaçon de l'intimité ». Vingt-cinq ans après la publication de *Managed Heart* d'Arlie R. Hochschild. Dans : Isabelle Berrebi-Hoffmann éd., *Politiques de l'intime : Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui* (pp. 223-237). Paris : La Découverte.  
<https://doi.org/10.3917/dec.berr.2009.01.0223>
- Alis D. (2010) « Le travail émotionnel des salariés en contact avec le public : Prévenir les risques de dissonance. ». Université de Rennes 1 (IGR-IAE)
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20(2), 263. <https://doi.org/10.3917/rdm.020.0263>
- Bernard, J. (2007). La gestion des émotions aux pompes funèbres, une compétence reconnue ? *Formation emploi*, (99), 61–74. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1472>
- Chaker, S. (2003). Entreprise « nor-mâle » recherche femme pour production de contenu à valeur ajoutée. Ethnographie d'une société de messageries roses. *Travailler*, 9(1), 133. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0133>
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : Une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0113>
- Claudon, P., & Weber, M. (2009). L'émotion. *Devenir*, 21(1), 61. <https://doi.org/10.3917/dev.091.0061>
- Dany, F., & Hatt, F. (2009). Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes ? *Management & Avenir*, 21(1), 207. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0207>
- Dujarier, M.-A. (2006). *L'idéal au travail*. Presses universitaires de France.
- 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*, (14). <https://doi.org/10.4000/rfsic.3959>
- Forseth, U., & Dahl-Jørgensen, C. (2003). Sur la ligne de feu : Transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège. *Travailler*, 9(1), 73. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0073>
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 35(198-199), 393–411. <https://doi.org/10.3166/rfg.198-199.393-411>

Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 9(1), 99. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0099>

Loubet-Deveaux, A. (2003). 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. *Travailler*, 9(1), 163. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0163>

Méda, D. (2010). Le travail. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meda.2010.01>

Mariage, G. (2018). Arlie Russel Hochschild, Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel. *Sociologie du travail*, 60(3). <https://doi.org/10.4000/sdt.2825>

Perroux, F. (1964). *Industrie et création collective*. Presses universitaires de France.

Pierce, J. L. (2003). Les émotions au travail : Le cas des assistantes juridiques. *Travailler*, 9(1), 51. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0051>

Schmidt, G. (2021). 5. Gestion stratégique des ressources humaines : avancées et impensés. Dans : Rachel Beaujolin-Bellet éd., *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 85-101). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01.0085>

Tixier, P.-E. (2010). *Ressources humaines pour sortie de crise*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.tixier.2010.01>

Ulmann, A.-L. (2012). Le travail émotionnel des professionnelles de la petite enfance. *Politiques sociales et familiales*, 109(1), 47–57. <https://doi.org/10.3406/caf.2012.2883>

Van de Weerdt, C. (2011). « Introduction sur la prise en compte des émotions et des affects dans les relations de service » 3<sup>e</sup> *Congrès francophone sur les troubles musculosquelettiques*. Institut National Recherche en Sécurité.

« Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après », Guide pratique, Organisation Internationale du Travail, 2020. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_758339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms_758339.pdf)

# Annexes

## Grille d'entretien

Quels ont été les effets du Covid sur la dimension relationnelle de votre travail ?

### Partie 1 – Présentation

Quelle votre carrière (nombre d'années d'expérience) ?

Quelle est votre formation ?

Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'entreprise X ?

Qu'aimez-vous dans votre métier ?

Aviez-vous une politique de télétravail avant la période Covid ?

### Partie 2 – Questions

1. Dans les premiers jours du confinement, quels accompagnements ont été mis en place par votre entreprise ? (Rassurer le salarié, mesures sanitaires, délégation de responsabilité...)
2. Pour cette nouvelle organisation du travail à distance, comment avez-vous **embarqué** les managers de proximité ? Comment ont-ils réagi ? Ont-ils exprimé des freins, des désaccords/accords ?
3. Durant cette période, quelles **interactions** entreteniez-vous avec les autres collaborateurs de l'entreprise ? Diriez-vous que vous avez eu plus ou moins de contacts qu'auparavant ? (sous ou sur-sollicité, sur quoi ? par qui ? Comment avez-vous géré cela ?)
4. A quelles nouvelles problématiques avez-vous dû faire face ? Aviez-vous les moyens de les résoudre ?
5. A distance, de quelle façon était pris **le pouls** des équipes de l'entreprise ? (stress, difficultés)
6. Dans ce contexte, avez-vous dû **confier** certaines tâches ? Si oui, quel a été votre ressenti vis-à-vis de cette délégation et envers vos interlocuteurs ?
7. 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 désamorcée/réglée rapidement ?

8. Avez-vous eu à répondre à des salariés angoissés sans vraiment avoir de réponses satisfaisantes à leur apporter ? (écoute) Si oui, comment avez-vous fait pour ne pas être affecté par cette même angoisse ?
9. A date, avez-vous des salariés traumatisés durablement par la crise et pour lesquels un retour n'est toujours envisageable ?

## Interview n°1

Intervieweur : 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 dans votre métier ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Et vous étiez combien dans l'équipe ?

Interviewé : 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, et là qui eux étaient entre, je crois, qu'ils étaient peut-être 7 ou 8 personnes.

Intervieweur : Et dans cette entreprise vous étiez combien ?

Interviewé : En 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.

Intervieweur - Et ETP, c'est quoi ?

Interviewé : par exemple une personne ça vaut un, un temps partiel qui fait un mi-temps, ça vaut 0,5 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.

Intervieweur - Donc c'est une grosse PME ?

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

Intervieweur – Sans CSE ?

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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.

Intervieweur - C'est-à-dire ?



Interviewé : 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.

Intervieweur – Donc c'était quand même très hiérarchique ?

Interviewé : Ouais, mais c'est vrai qu'après on avait une responsable, la dernière en date, moi quand j'ai quitté l'entreprise, et qui est partie à peu près en même temps que moi, elle n'avait pas cette problématique là, ça ne la 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.

Intervieweur - Ouais OK, mais parce que c'était la personnalité de la RRH.

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

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Et justement, le COVID arrive, sacré COVID

Interviewé : Sacré Covid (et rires) ...

Intervieweur : 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.

Interviewé : 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 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'est 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, euh, euh, 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.

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

Interviewé : Rien du tout.

Intervieweur : 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 ?

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

Intervieweur : 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 ...

Interviewé : Alors ...

Intervieweur – Est-ce qu'il y'a eu du chômage partiel, comment vous l'avez annoncé ?

Interviewé : Alors il y a eu du chômage partiel donc en fait au niveau de l'organisation de chez Y donc la France enfin 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.

Intervieweur : C'était compliqué dans quel sens ?

Interviewé : Bah en fait, il n'y a plus de dissociation entre le travail et la vie 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 revenus 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.

Intervieweur : Et justement pour l'organisation à distance donc c'était ça devait être hyper compliqué sans matériel ?

Interviewé : Hyper compliqué.

Intervieweur : Comment vous avez pu embarquer, alors forcément il y avait du chômage partiel

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

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

Interviewé : et pas toujours les réponses ...

Intervieweur : Et pas toujours les réponses. Et comment ils ont 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 ?

Interviewé : 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. Euh, au tout début, euh, 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 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, les les, comment, les directives données par l'État qui ont tout regroupées et qui ensuite organisé tout au niveau des différentes sections du siège.

Intervieweur : Mais comment vous vous communiquez 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Et justement ne pas avoir les réponses tout en étant ...

Interviewé : 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 où même nous, je pense qu'il y a même des moments où il y avait plus 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.

Intervieweur : Et comment par Facetime, par WhatsApp...

Interviewé : Ouais 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.

Intervieweur : Mais ça vous a fait du bien...

Interviewé : 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 ? ». Ouaiiii et pour le lendemain, c'était quand même positif. A t'as souffert, ouais, voilà.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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. Il y avait quand même une grosse communication qui avait été faite et surtout à un moment, on a mis en place pour que le contact se fasse toujours entre, la grosse difficulté de l'entreprise Y c'est, mais comme dans n'importe quelle entreprise retail, c'est de garder le contact avec le réseau et donc du coup, pour que le réseau n'ait 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 très impactés par le COVID et donc du coup s'est mise en place une communication via les réseaux sociaux parce que nous, on n'a pas 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 qui s'appelle le S\*\*\* 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 et cetera. 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 ou nous appeler elles avaient la réponse automatique sur ce truc-là.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 arrivées 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 au 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 déplacée. Il y avait de la nervosité parce que même nous, parfois, on n'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 n'allait être rémunérés que sur 35 h, ce qui fait que beaucoup perdaient 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.

Intervieweur : Il fallait de là, il fallait de la réassurance ...

Interviewé : C'est ça ...

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



Interviewé : Ouais complètement...

Intervieweur : Par le fait d'être, d'être en confinement ...

Interviewé : En fait ...

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

Interviewé : Oui je pense. Complètement parce qu'en fait on a dû apprendre aussi à travailler à distance. Nous on n'a jamais fait ça. Euh, on n'a jamais travaillé à distance. Euh Je sais que certains services arrivent à le faire. Nous, on ne l'a jamais fait. On a toujours solutionné pour nous 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 provoquait 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 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 enfermé 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.

Intervieweur : 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 déléguée. 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 ?

Interviewé : 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, et cetera. L'avantage c'est qu'il y a des choses qui ont été mises de côté. Les contrats de travail, on ne faisait plus de fiches de document unique, on n'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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 process 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.

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

Interviewé : 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.

Interviewé : 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 des déconfinements, 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Comment vous, justement, comment vous gérez ça ?

Interviewé : Alors ce n'est pas de la colère mais en revanche mais c'était un peu, je trouvais que c'était un peu du foutage de gueule. Est-ce qu'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.

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

Interviewé : 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, ne vous plaignez pas mais OK vous avez été enfermés mais vous avez quand même, quand t'es dans le sud et que t'as un jardin tu fais 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 banlieue 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. Ils forçaient, ils forçaient, ils forçaient, pour comprendre tout, donc à un moment, on ne peut pas non plus expliquer toujours la même chose. On n'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 injustice. Voilà c'est que nous on a dû prendre sur nous pour essayer de vous rassurer. Après nous on s'est 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 moi j'ai eu de la frustration derrière parce que j'ai travaillé, je me suis donnée, j'ai 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 mais 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 ces 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. 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 bah, je ne dis pas qu'un un, comment, 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 c'est. 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 normalement 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 négative 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, elle est un peu archaïque sur certains trucs, certaines choses. Donc effectivement pendant qu'on n'avait pas les moyens mais par contre on se les est donnés, ça veut dire qu'on a avec les moyens du bord, 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 certaines actions 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 certaines activités 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 euh 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.

Intervieweur : Donc c'est un sentiment de satisfaction finalement,

Interviewé : Je trouve que oui, même si on a passé des phases de frustration et parfois de de, de, de 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.

Intervieweur : Et cette fatigue émotionnelle, vous la cachiez 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 ?

Interviewé : 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, on communiquait 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 ils nous titillaient 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 référait 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 à 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, ça 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, pas de ne 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 pas 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, et cetera. 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.

Intervieweur : 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 ?



Interviewé : 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 me rappelle pas avoir entendu le directeur des opérations remercier les opérationnels. Tu remercies le responsable RH, OK, mais ce n'est pas 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 je je 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, on remercie vraiment tout le monde, de votre 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, et cetera 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 ne regrette pas du tout cette expérience. Au contraire je la valorise mais je pense qu'il était temps de dire au revoir.

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

Interviewé - 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 tu n'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 de de 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 tant 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°2

Interviewé : C'est bon.

Intervieweur : Alors, quelle est votre carrière ?

Interviewé : Alors moi, j'y euh... Un peu plus de 20 ans de parcours professionnel, donc j'ai démarré en alternance chez X et je faisais en parallèle mes études à l'IGC à l'Institut de gestion sociale au sein duquel j'ai obtenu un master en management des ressources humaines. Chez X, j'étais coordinatrice emploi formation et à l'issue de mon alternance, j'ai été recrutée en cdi chez X comme responsable emploi formation. J'avais en charge toute la partie recrutement et l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation issu du budget. Le plan de recrutement, c'est le plan de formation. Je suis restée cinq ans. À l'issue de ces cinq ans, j'ai intégré une filiale de Y qui s'appelait Z et j'étais responsable des ressources humaines. Donc là, j'ai élargi mon périmètre. Donc je suis devenue un peu plus généraliste puisque j'ai pris en charge l'ensemble de la palette RH qui va du recrutement à la sortie du collaborateur et à la vie du collaborateur dans son entièreté dans le cycle RH, y compris la supervision de la paie.

J'avais une collaboratrice avec moi qui était toute la partie paie et administration du personnel, donc ça j'ai fait ça pendant six ans. Et puis ensuite, j'ai quitté Z pour intégrer la U ici, là aussi en tant que responsable des ressources humaines, donc de la même manière. Alors moi j'ai donc mes deux expériences chez Z et U. C'est donc au sein d'entreprise à taille humaine, donc on est donc très polyvalente dans les petites entreprises. Et on couvre l'ensemble de la palette RH, donc toujours du recrutement à la sortie du collaborateur. Dans le cadre de la gestion des contentieux et RP et gestion des compétences, la mobilité, les rémunérations évidemment. Donc beaucoup d'interactions avec la direction financière aussi. Donc chez U. Je suis arrivée en 2011, donc ça fait onze ans que j'y suis et je fais toujours. Donc maintenant, c'est devenu T puisqu' en fait, on a changé d'actionnaire fin 2018 et nous avons fusionné il y a un peu plus d'un an. Donc il y a eu plusieurs étapes dans la transformation de l'entreprise et de son actionnariat et de sa gouvernance.

Et donc aujourd'hui, je me suis donc dit HR manager chez T. Mais voilà, l'origine de mon arrivée ici est issue de Z.

Intervieweur : Beau parcours.

Interviewé : Ouais. Trois entreprises se décomposent vraiment autour de Y, Z, U et quatre. Parce que je vais quand même considérer que même les banques qui ont encore un tournant, euh, quand même dans mon parcours

Intervieweur : Oui. Qu'aimez vous dans votre métier ?

Interviewé : Qu'est-ce que j'aime dans mon métier ? C'est une très bonne question. Alors, qu'est ce que j'aime ? Moi, j'ai de la chance parce que je pense qu'après toutes ces années dans ce métier là, et c'est un métier que j'ai choisi par mes études, je suis toujours très contente de me lever le matin et de le faire. Déjà, c'est une grande chance. C'est un métier qui n'est pas facile. Ça, c'est sûr parce qu'il y a beaucoup, beaucoup de situations individuelles qui sont compliquées. Beaucoup de situations de management qui sont compliquées, beaucoup de résolution de problèmes. Et on voit que le métier RH a beaucoup évolué depuis plusieurs années dans son positionnement aussi vis à vis de la stratégie de l'entreprise. Et moi, c'est ça que j'aime, c'est accompagner les dirigeants dans la construction d'une entreprise. La réflexion qu'on peut avoir autour de besoins et donc les réponses en termes d'organisation et donc les réponses en termes de métiers et donc le choix des bonnes personnes et des bonnes compétences. Et ça, on revient aux fondamentaux, mais c'est une fonction qui était très administrative il y a longtemps et qui a changé.

Pour moi, il y a eu plusieurs étapes, donc dans nos métiers, dans notre métier, on est passé d'une direction du personnel à une direction des ressources humaines dans les années 2000. Et aujourd'hui, on est toujours en direction évidemment des ressources humaines une direction stratégique. Voilà, on est considéré comme quelqu'un. Je pense que les dirigeants ont pris conscience de l'importance de notre fonction dans le pilotage des activités. Alors encore plus quand on est comme moi dans des secteurs de services, la banque, parce qu'on n'a pas de produit, mais si ça reste, on a des produits financiers bien sûr, mais ça reste beaucoup de ça, ça tient beaucoup à la motivation des collaborateurs ou à la gestion des compétences, parce que ce sont beaucoup de métiers, d'expertise. Donc c'est toute cette réflexion là que j'aime et j'aime beaucoup le business aussi. Je suis très intégrée dans le business et j'ai besoin de comprendre. Alors Je ne suis pas banquière, mais je comprends bien parce que j'ai de l'expérience aussi et je n'ai pas fait d'études en finance particulièrement etc mais je suis dans des métiers techniques, c'est important et les opérationnels apprécient beaucoup de voir que les RH sont connectés.

Et ça, je trouve que c'est très important. Sinon, on redevient rapidement dans une fonction administrative, c'est ça. Moi, ce que j'aime, c'est qu'on ait les managers viennent me solliciter pour me demander des conseils dans telle ou telle situation, dans le partage très opérationnel

aussi. Et ils ont, voilà ils y trouvent visiblement des réponses. Donc c'est un peu ce rôle de moi. J'ai souvent l'habitude de dire que nous, à notre échelle, on fait du management à une échelle macroéconomique. Voilà, on fait souvent quand on parle de managers et qu'on gère une équipe, c'est du management. Mais nous, dans notre fonction, on gère l'ensemble des hommes dont on est, voilà, on est dans...Il y a une forte dimension managériale avec les aspects, tous les aspects de communication managériale, de fait, de reconnaissance et de recadrage quand il le faut aussi. Est-ce que vous avez noté tout ça ?

Intervieweur : Aviez-vous une politique de télétravail avant la période de covid ?

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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 la crise, la pandémie est arrivée. On a euh..je ne sais pas...Peut être quinze jours avant commencé 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 contraint de toute façon par le gouvernement de dire tout le monde chez soi.

C'est ça. Du coup, il n'y a plus personne qui travaillait dans la boîte. C'est 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 euh..parce qu'on a estimé qu'on était quand même en mode dégradé.

Donc on a. 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. Euh.. Tout le monde était vraiment engagé à vouloir que 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, 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 ces décisions-là.

Intervieweur : Plus de communication que d'habitude

Interviewé : 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.

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

Interviewé : Embarqué, c'est-à-dire ?

Intervieweur : 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...

Interviewé : 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.

Intervieweur : Ont-ils exprimé des freins ou des désaccords ?

Interviewé : Non.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : Il n'y a pas eu de délégation. Alors pour moi, le manager est un relais de la direction. C'est évidemment donc euh...

Intervieweur : Oui, d'habitude.

Interviewé : 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 relais des décisions. Et donc effectivement ça se cascade c'est à dire qu'il y avait un...

Intervieweur : Vous avez été sursollicités par rapport à cette période, il y a eu une sur-sollicitation, vous avez pu gérer tout ça seule 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 se 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...

Interviewé : 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. Euh... 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 la gère ensemble. Je ne sais pas si je sais très bien ce que c'est.

Intervieweur : Si si ça nous aide. Durant cette période, quelles interactions entreteniez-vous avec les autres collaborateurs de l'entreprise ?

Interviewé : Quelle interaction ? C'était...euh... Ça pour moi.

Intervieweur : C'est à dire, il y avait plus ou moins de contacts ?

Interviewé : 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 était qu'on a lâchés pour être concentrées 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.

Intervieweur : Ça n'a pas changé ?

Interviewé : Ça n'a pas changé effectivement. Et ça, je pense que c'est une politique RH, euh... 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.



Intervieweur : A quelles nouvelles problématiques avez-vous dû faire face ?

Interviewé : À quelles problématiques ? On a 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. Euh... À quelles nouvelles problématiques, c'est ça ? On a dû faire face ?

Intervieweur : Oui

Interviewé : À la recherche de solutions de manière ça c'est, euh... Voilà, Beaucoup d'analyses réglementaires aussi parce qu'on ... Pas à pas, il fallait le suivre le...le...

Intervieweur : Les nouvelles règles

Interviewé : Les nouvelles règles par au travers de ce protocole sanitaire d'entreprise qui changeait tous les trois jours. Donc on attendait toujours la mise à jour impatientement. Euh.. Voilà. oui. Donc il y a eu beaucoup de veille réglementaire, sociale, d'une formation des managers. Euh... Qu'est-ce qu'on a... ? Après, il y a eu le suivi justement de l'activité partielle aussi, qui a été très lourd 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 c'est tant 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, euh... voilà donc tout ça, c'est beaucoup de lectures, beaucoup d'appropriation, beaucoup de...de... En peu de temps. Et oui oui.

Intervieweur : Du coup vous n'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...

Interviewé : Alors moi j'ai fait appel à la ligne sociale parce qu'on a une ligne sociale, euh... 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. Euh... 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 lesquels 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.

Intervieweur : A distance de quelle façon était pris le pouls des équipes de l'entreprise ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Il y a une part que vous n'avez pas eu des 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 peut être engendrer d'autres problématiques.

Interviewé : 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 a généré...donc j'ai dû mettre en activité euh... Partielle à temps plein, des collaborateurs qui n'étaient pas en capacité de travailler à distance parce qu'une...euh... Une mauvaise maîtrise des outils.

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

Interviewé : Ouais,

Intervieweur : Dans ce contexte, avez-vous confié certaines tâches ?

Interviewé : Qu'est-ce que ? Moi en tant que RH ? euh...

Intervieweur : Par rapport à d'habitude.

Interviewé : Je pense qu'il y a des taches 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...euh... Quinze jours avant covid et qui a été suspendue parce qu'on n'était plus en capacité de gérer ça. Plus. Plus. Et ça ce ne délègue pas.

Intervieweur : Du coup, comme vous n'étiez plus en capacité de le gérer. Finalement, au niveau de la direction, est ce qu'il n'y a pas eu des pressions supplémentaires ? vous êtes en retard ou... ?

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

Intervieweur : Ça va ?

Interviewé : Non, non, non. Moi, je suis très ici, je n'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.

Intervieweur : Ok. 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 ?

Interviewé : Alors désemparé. Pour moi, ce n'est pas le bon terme. J'ai eu des situations, évidemment...euh... Et beaucoup, beaucoup de... Ça a été très dense. Beaucoup de...euh... 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 écroulés et on a continué à avancer. euh... Donc ça oui et donc redites moi, euh..., lié au confinement... C'est par rapport en... Sur site, c'est ça ?

Intervieweur : 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 ou ça a été très difficile à gérer à distance en fait. Et du coup, vous étiez alors désœuvrés ? Désabusés?.

Interviewé : Allez ! Oui, oui. Les formations.

Intervieweur : Oui.

Interviewé : Oui. Le recrutement, ça, c'est des choses qu'on...euh... 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. Euh... Le recrutement aussi a été plus compliqué, euh...Même si après on a fait des entretiens par teams évidemment. Mais il fallait aussi que les candidats soient équipés. Ce n'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 n'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.

Intervieweur : Ça, c'est sûr.

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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...

Interviewé : 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 qu'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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : Ouais, d'accord.

Interviewé : Alors... Les salariés angoissés. Oui alors oui, on a beaucoup rassuré. Mais là c'est pareil. On doit tenir le... 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 fatigant parce que... Mais on est, on a été pris dans cette dynamique-là de sursollicitations, de sur... Il fallait continuer d'embarquer les collaborateurs et l'entreprise et donc être rassurant à montrer 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 à une dimension macroéconomique, 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.

Intervieweur : 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...

Interviewé : 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, **ce n'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 ne 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 ne me suis pas** sentie ... Je me suis sentie fatiguée par la densité de la charge de travail, mais pas affectée. Voilà.

Intervieweur : D'accord ok. Avez-vous des salariés traumatisés durablement par la crise et pour lesquels un retour n'est toujours envisageable ?

Interviewé : Oui. Ouais, j'ai des salariés, alors c'est pareil si ça se compte 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 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 revenue 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...

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

Interviewé : Mais non, il y en a encore.

Intervieweur : Du coup, avec le télétravail qui se développe de plus en plus, vous vous avez certainement du coup gardé le télétravail maintenant...

Interviewé : 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 ?

Intervieweur : Oui.

Interviewé : 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.

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

Interviewé : Oui. Il fallait que je rentre mais, je vais déborder le temps, si je vais vous raconter l'histoire parce que Z 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 autour 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 U, Donc Z a changé déjà de dénomination sociale et c'est devenu m\*\*\*\* Beaucoup de 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...

Intervieweur : 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.



Interviewé : Et en avril 2020, on a décidé de fusionner avec U, 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 my money banque. Et au sein de U, nous sommes devenus une business unit, dans une activité de money 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 U. Donc oui, ça fait beaucoup...

Intervieweur : Ça fait beaucoup, beaucoup de changement.

Interviewé : Voilà...C'est fini ?

Intervieweur : Oui on a réussi.

Interviewé : Parfait

Intervieweur : En tout cas, on vous remercie.

## Interview n°3

Intervieweur : Le mot va être lancé mais n'ayez pas peur plus dans le côté... les émotions en fait que ça peut faire ressortir ce contexte là (Le COVID). Par rapport au sentiment que les collaborateurs ont eu face à ce contexte, mais aussi vous, dans votre travail au quotidien, qui,... tout le monde a été chamboulé, en fait,

Interviewé : [...] Tout à fait

Intervieweur : Suite à cet...Bah à cet arrêt complet euh du pays (rires).

Interviewé : 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.

Interviewé : Mais... alors je ne sais pas.

Intervieweur : [...] Alors

Intervieweur : On va commencer.

Interviewé : [...] Vous avez des questions j'imagine (rires).

Intervieweur : D'abord, on va commencer sur vous un peu votre présentation, donc ce que vous avez fait, votre carrière. Et puis au niveau de l'entreprise X, quel était votre rôle ?

Interviewé : D'accord !

Intervieweur : Quel est un peu votre cursus, votre formation ? Un peu après, effectivement. Depuis combien d'années vous travaillez ? Sur l'entreprise X ? Et ensuite ? Après d'autres questions un peu sur ce que vous aimez le plus sur votre métier ? Et le télétravail, est-ce qu'il y en a eu ou pas ? Voilà.

Interviewé : D'accord !

Intervieweur : Ça, c'est un peu la présentation générale et puis après on part sur les questions un peu plus...dans le détail.

Intervieweur : [...] On va se donner peut-être ...pour qu'on puisse bien calibrer. On se donne peut-être 10 min sur la présentation ? Puis après on passe tranquillement aux questions ?

Interviewé : [...] D'accord

Intervieweur : Oui 10 minutes, un quart d'heure.

Interviewé : [...] Oui (soufflé) voilà ... ça ira peut-être plus vite.

(Rires collectifs)

Intervieweur : Vous avez peut-être beaucoup de choses à nous dire (rires)

Interviewé : J'ai une réunion juste à 11h, donc (grande inspiration) Euh, donc moi j'ai 43 ans, ...j'ai fait des études, alors de psychologie... euh enfin moi, j'ai un cursus de psychologie, donc j'ai fait de la psychologie sociale et de la psychologie du travail. Et j'ai un DESS, ça ne s'appelle plus comme ça maintenant un DESS de ressources humaines, comment il s'appelait, « Ressources Humaines, Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ». Que j'ai eu à l'Université Paris 8 ! Donc en 2004, donc c'était quand même y' a un petit moment déjà... Euh j'ai fait tout mon cursus à Paris 5, et puis j'ai fait un master. Enfin, j'ai fait un DESS qui pour moi était le plus professionnalisant. Puisqu'on en parlait tout à l'heure. Comme je n'ai fait que des études universitaires et surtout en psychologie sociale et travail, on est beaucoup dans la théorie et peu finalement dans l'opérationnel et moi ce que je voulais en tout cas, ce qui m'intéressait, ce sont les êtres humains dans une entreprise donc... donc du coup, ça me paraissait assez voilà ! Ce ce... DESS, en tout cas, me me me collait bien.

Intervieweur : C'est marrant on est toutes pareilles au niveau des êtres humains (rires) quand on veut rejoindre les ressources humaines. On a toujours ce vecteur-là.

Interviewé : [...] Ben j'crois qu'c'est quand même, moi je pense qu'on ne peut pas faire des ressources humaines si on n'a pas un relationnel qui est quand même ..., ou en tout cas si on n'aime pas le relationnel. Après on n'est pas obligé hein. C'est mais j'pense que c'est quand même ce qui c'est quand même le nerf de...

Intervieweur : [...] la guerre chez nous (Rires).

Interviewé : [...] de la guerre et je pense qu'à partir d'un moment où on peut plus supporter les êtres humains, on arrête de faire des ressources humaines (Rires collectifs). Parce que voilà, après moi, j'avais plutôt enfin voilà. J'avais vraiment. J'avais plutôt dans l'idée d'être psychologue du travail. Enfin voilà, puisque c'était un... chose qui m'intéressait. Et puis finalement ce DESS m'a, voilà, ça nous a ouvert aussi d'autres.... Moi ça m'a ouvert d'autres champs d'euh de bah, de de... comment dire... de thématiques comme le droit. Enfin voilà.

Qui m'ont aussi beaucoup intéressé, euh, toute la partie législative, les relations sociales, qui fait partie, que je ne connaissais pas et ça fait quand même partie, ça fait. C'est une grosse partie de notre travail. Donc, voilà donc j'ai fait un j'ai fait mon DESS et j'ai fait moi un mémoire sur la performance managériale, donc c'était voilà. C'est un sujet qui m'a, que je connaissais pas du tout mais qui m'a beaucoup intéressé parce que j'ai travaillé dans un, j'étais en stage dans un cabinet de Conseil RH et donc j'ai travaillé avec un consultant. Qui m'a déjà donné, appris, enfin ..., qui m'a donné beaucoup de techniques d'interviews, d'analyses de données, de voilà, de recueil de données. Comment est-ce qu'on les analysait, donc c'était très intéressant et, et voilà, il y a problématique, c'était comment, comment ? Bah comment accroître la performance managériale dans une entreprise ? Et est-ce que ça a un bénéfice ? Ou voilà comment est-ce qu'on le met en place ? Donc voilà. Donc ça j'ai fini mes études. Et, moi j'ai eu la chance après de enfin, j'ai eu la chance, mais par rencontre en fait, euh de de rencontrer deux associés qui venaient de monter une structure, qui était une société d'informatique. Donc c'était en 2004. Euh ... C'était ... ils avaient décidé de voilà, de créer... ils venaient d'une, de grosses sociétés de services... euh... Informatiques et ils avaient envie de créer une société qui soit un peu différente. Je ne sais pas si vous connaissez un peu, le secteur des sociétés de service mais qui ont souvent une mauvaise image comme Alten, Altran, enfin qui sont plutôt des ...enfin on appelle ça des « vendeurs de viande ».

(Rires collectifs)

Que des, que des accompagnants on va dire dans les métiers et donc euh... Et donc du coup voilà, ils venaient de monter leur structure et il y avait 10 personnes. Et en fait, ils cherchaient quelqu'un pour faire de l'administratif mais vraiment de l'administratif. Euh ... C'était la paie, les congés, ...il n'y avait rien. Bon après il y avait 10 personnes donc ce n'était pas compliqué. Enfin, ce n'était pas compliqué mais y'avait quand même beaucoup de chose à ...

Intervieweur : de demandes, de sollicitations

Interviewé : voilà de choses à faire. Et, et du coup, ...et du coup ben je les ai rejoints et euh... et un des dirigeants était très porté sur les ressources humaines justement et il y avait une, un fort, enfin une forte envie, en tout cas de croissance de l'entreprise. Et donc du coup, moi j'ai tout de suite été associée en tout cas avec ce dirigeant dans des problématiques, on va dire plus stratégiques et il m'a laissé carte blanche pour monter un service ressources

humaines ou en tous cas enfin de tout mettre en place (rires) [...] Donc. Bah alors il y avait 12 personnes mais il y avait plein de choses à... Voilà donc des choses que je ne connaissais pas forcément de la paye, j'en avais jamais faite. On avait un cabinet externe, mais il fallait quand même mettre des process en place. Le recrutement, parce que c'était quand même important. Il fallait que l'entreprise. Voilà, il y avait des contrats, mais on n'avait pas les ressources, donc il y a, il y avait tout un process de recrutement à mettre en place. Enfin. Voilà donc il m'a laissé. Voilà, j'ai beaucoup travaillé avec lui. Je me suis plantée sur pas mal (rires) de trucs où je n'ai pas pris les choses dans le bon ordre, mais bon c'est c'était pas très grave, c'était très... formateur et je suis restée 11 ans en fait dans cette dans cette structure qui a grossi puisque quand je suis partie, on était 90, à peu près, 90, 100...mais avec toujours en fait il y avait toujours eu une, cette volonté de rester une entreprise à taille humaine, donc voilà ! On a maîtrisé aussi. Il y avait une maîtrise aussi, des ... de la masse salariale et puis des effectifs. Euh mais donc voilà, et en 11 ans, j'ai eu ...voilà... donc j'ai créé puis développé on va dire la fonction RH. ... euh ...en mettant en place la partie formation, euh, qui était très importante. Enfin formation recrutement... la marque employeur qui commençait déjà à se développer à ce moment-là. Et puis comme on était dans l'IT et il y a beaucoup de sociétés...voilà, il y avait beaucoup de sociétés IT et y'en a encore beaucoup aujourd'hui, avec des profils qui sont très pénuriques. Donc qu'est-ce qu'on met en place aussi pour attirer ? Puis quand tu les as attirés, les fidéliser. Donc voilà donc c'était très riche, très intéressant. Je ne reviendrai pas, sur tout parce qu'on a fait tellement de choses. Mais euh ... enfin, voilà. C C C' que j'ai fait, c'est monter des process, mis en place des process puis après, les décliner. L'entreprise a été rachetée en 2015. Je crois ? (Réfléchit) 2015 ouais c'est ça. Donc là, moi j'ai fait un autre pan, on va dire de, ... alors, c'est ce que j'aime aussi moi dans le métier des ressources humaines, c'est que souvent, on est alors ça dépend des tailles de structures. Moi, j'ai toujours travaillé dans des structures qui sont plutôt à taille humaine même Entreprise X aujourd'hui, on est une grosse PME, on n'est pas une grande entreprise. Donc ...moi, je suis assez polyvalente. Puis j'aime bien, je m'intéresse à plein de choses, donc voilà, et donc j'ai accompagné, moi le dirigeant, dans le rachat, enfin, dans le rachat de l'entreprise. Euh et du coup, voilà, j'étais plutôt sur la partie financière là ...mais c'était aussi intéressant de... Bah de... c'est un pil... les ressources humaines sont importantes à ce moment-là aussi c'est aussi comment est-ce-que, quand on est racheté, on accompagne aussi les collaborateurs ...dans cette... dans ce... ben dans cette... dans ce changement et dans cette transformation ?

Intervieweur : [...] (acquiesce) Donc ils veulent rester ou non.

Interviewé : [...] Exactement... y'en a aucun qui sont... personne n'est parti...Tous les collaborateurs ont été conservés. Ben c'était notre matière première ! On va dire ...je n'aime pas trop dire ça, ...mais voilà, c'est de la... c'est de la... compétence intellectuelle ! ...Qui a été... qui a été... achetée. Donc tout le monde est resté et d'ailleurs sont encore aujourd'hui ...dans l'entreprise, donc, c'est un rachat qui s'est plutôt très bien passé. Euh... Et moi, ... Là ! Je me suis plutôt dit, ça fait 11 ans que je suis là. Bon. J'avais envie aussi de voir autre chose. Donc j'ai aussi profité de... voilà une fois que tout a été finalisé. Euh ben j'en ai profité aussi ben pour voilà... émettre le souhait de partir et donc du coup je suis partie. Euh...pour découvrir aussi d'autres organisations. Et donc, là j'ai fait... alors. Après avoir passé 11 ans dans la même entreprise, souvent après, c'est un peu difficile. Bon ! j'sais pas ! Y'a des repères en tout cas ...qui sont qui sont un peu différents. Et puis moi j'avais une façon de travailler qui était très propre, on était très proche dans l'entreprise dans laquelle j'étais précédemment. On était très lié. On parlait d'affect tout à l'heure ...ou d'émotion. Y'avait beaucoup d'affect et du coup ben, même si j'avais envie de faire autre chose, euh... j'avais toujours un peu,

Intervieweur : Toujours rattaché (rires)

Interviewé : voilà.

Intervieweur : [...] C'était attaché aux personnes

Interviewé : [...] Attaché aux personnes ben c'était surtout, les personnes, ...donc voilà (émotion dans la voix) mais avec qui ...lesquels je suis encore en contact aujourd'hui parce que voilà, on a grandi ensemble en fait ! J'ai fini mes études à 24 ans. Je ne savais pas grand-chose (rires) ...donc... (rires) j'ai tout appris, tout appris là-bas. Euh... et puis donc, après bah depuis 2015 donc je s... je suis rentrée chez un éditeur de logiciel... qui est concurrent de l'entreprise X voilà enfin pas concurrent, on va dire euh complémentaire, sur la même activité. Euh... où je suis rentrée en tant que responsable RH, je suis restée, euh..., un peu plus de 2 ans. Ou voilà ! J'avais ...il y avait un service qui était déjà créé, donc euh voilà il fallait. Il fallait le conserver, le développer. Je remplaçais quelqu'un. Euh... Et puis alors, bon ! Moi je marche aussi beaucoup à l'affect et aux rencontres et voilà 2 ans après, j'ai rencontré un associé d'un cabinet de conseil en organisation, euh... avec lequel, enfin voilà, c'était par réseau, hein ! On a échangé ! Ils avaient une RH qui était en arrêt maladie. Euh ...depuis ...bon ben depuis depuis

assez longtemps. Et il cherchait quelqu'un pour voilà ! Pour la remplacer, ou en tout cas bon euh. Et euh... moi qui avait commencé alors quand je... j'ai fait mon stage de fin d'études dans un cabinet de conseil. Je suis très attiré par ce ce voilà. Le Conseil, c'est quelque chose (rire) qui me plait bien ! Et du coup, avec les problématiques qu'ils avaient, qui étaient aussi les mêmes, l'attractivité, le développement, le recrutement. Enfin voilà, euh... et je m'en suis très bien entendue avec lui, donc du coup j'ai voilà ! Je... par opportunité, je suis rentrée dans cette, dans ce cabinet de Conseil ! Euh... dans lequel je suis restée 2 ans. Donc pareil, enfin, ça c'est assez classique hein, les volets RH... On a... Et puis bah les associés, il y avait 7 associés qui se sont séparés. Donc ça a été assez, voilà... (rires nerveux) Une période un peu difficile. Euh... Il y avait des divergences de stratégies, donc voilà ! Et j'étais contactée par un cabinet de recrutement à ce moment-là ! Qui m'a fait rencontrer l'entreprise X. Et là ! Voilà ! Il y avait le côté, une plus grosse structure ! Parce que du coup, comme j'avais toujours été dans une taille de 100 personnes, on va dire, à peu près. J'avais envie aussi de voir ce qu'était une plus grosse structure. Puis finalement, on voit que la taille ne compte pas. (Rires collectifs). C'est... Finalement, les mécanismes sont les mêmes dans chaque entreprise. Et puis, il y a un côté chez l'entreprise X qui est le côté international qui m'...avait manqué dans les mes expériences précédentes. Même si j'avais euh... enfin, voilà le je, je je dans une des sociétés dans laquelle j'ai travaillé, il y avait une filiale à Hong Kong, mais c'était une petite filiale. Donc voilà ! Il n'y avait pas ce côté international ...et chez l'entreprise X... ça m'intéressait aussi d'avoir cette partie-là, qui me manquait. Et finalement alors... là, mon...mon propre parcours professionnel. Et donc je suis rentrée chez l'entreprise X en 2019. En décembre 2019 ! En tant que HRBP du coup. Euh... alors dans un contexte que... j pense que c'est intéressant même pour vous (sourire) puisque même dans la gestion de la crise COVID, c'est à dire que moi j'ai été recrutée par une DRH qui, avant qu'elle arrive, [temps d'arrêt], était partie. Donc y'a une nouvelle DRH qui est arrivée au mois de novembre ! Quand moi je suis arrivée donc au mois de décembre ! Euh... et moi j'avais, j'ai...mon rôle en tout cas en tant que HRBP c'était de... c'est ! Enfin c'était ! Parce que là, j'ai changé un peu de... enfin voilà, j'ai changé de périmètre. Euh... vraiment de m'...occuper de la partie développement et à la fois pour la France et puis pour le groupe. Donc quand, je... quand, c'est développement, c'est la mise en place de process, euh ...de gestion des compétences, euh... les entretiens annuels, ...enfin voilà ! toute la par...toute cette partie développement marque employeur... enfin, voilà ! Donc vraiment, sur l'aspect de développement. Et pas sur l'aspect, on va dire administratif. Et pas sur l'aspect relations

sociales. Enfin, je... en rentrant chez l'entreprise X, je perdais aussi un peu de la... de de toute la ...la palette que j'avais avant, plus ...spécialisé ; plutôt, on va dire sur la partie développement. Euh... Et puis, comme dans une entreprise, il ne se passe jamais c'qui, c'qui devait c'qui doit se passer au départ ! (Sourire)- (Rires collectifs). Donc voilà, je suis arrivée en décembre ! C'était en plus la période des gilets jaunes donc y'avait ... ici y'avait personne, (rires)... J'ai eu un mois d'intégration voilà ! Et puis, en mars y'a eu le covid.

Intervieweur : Et qu'est ce qui ... justement en période d'intégration, se dire, il n'y a personne ben d'un point de vue, ... dans le métier se dire ça va être compliqué ? J'ai peur ? je me dis « Oh là là, comment ... » ?

Interviewé : Alors peur ! Non ! Parce que je n'ai pas vraiment peur, en fait ! Enfin, j'pense qu'il y a des choses plus... plus importantes. Enfin ! Plus importante ! Le travail est important ! Mais enfin voilà,

Intervieweur : [...] Ou de l'appréhension ?

Intervieweur : [...] Il y avait, il y avait l'expérience du coup déjà, déjà il y avait un solide bagage.

Interviewé : Ouais, j'avais de l'expérience aussi avant et ...je me suis même posé la question de savoir si j'allais rester ou pas. Parce que... parce que ... (rires) finalement ce n'était pas ce que... ce n'était pas ce pour quoi j'avais signé au départ. Mais bon ! Mais après (sourire) comme je suis quelqu'un d'assez persévérant. Euh... je, voilà, il y avait, il y a quand même, il y a quand même beaucoup de challenges et l'entreprise est en, est en, est toujours d'ailleurs en transformation ...Euh... donc euh... donc voilà. Il fallait y aller ! Donc voilà pour ma présentation ! J'suis un peu longue hein ?

Intervieweur : [...] Non ! [...] Non mais justement ça..., ça va faire, ça va faire le lien. C'est ça. C'est ça ! Donc du coup enfin, par rapport à c'que, juste par rapport à c'que vous avez aimé etc., je vois bien qu'il y'a de la polyvalence qui vous fait enfin c'est de la polyvalence, c'est ce qui vous vous plaît le plus ? Et derrière les challenges. C'est un peu ce qui vous plaît dans le dans le, dans les, dans le métier.

Interviewé : Ouais alors surtout la polyvalence ! Les challenges, oui ! Mais ça, je pense que tout le monde a envie de relever des challenges ?! ou pas ? non ? P 't'être pas en fait (Rires) ? Ou peut-être l'envie de ...l'envie d'apprendre et de voilà de de de pas rester en tout cas dans



un... enfin c'est surtout ça, ce n'est pas de rester dans un confort. Moi je...le confort et la routine ! Une fois qu'les choses sont mises en place et que ça roule, ...je pense que voilà ! Il faut aussi, euh... il faut aussi mettre d'autres choses en place car on peut aussi vite s'enterrer ou s'encrouter dans une fonction ... Et qui chez nous, dans enfin, dans les ressources humaines, on parle d'humain donc euh...c'est toujours en mouvement ! Donc il faut être, quand même, euh. Ouais ! Il faut anticiper ! Mais...Et ...anticiper l'avenir souvent... Donc oui oui c'est, c'est ça, c'est ça qui me plait !

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

Interviewé : Oui

Intervieweur : Oui ! Et elle était de...

Interviewé : Alors chez l'entreprise X, c'est l'avantage en tout cas, c'est ce qui nous a permis, nous de passer la crise de manière, euh...de manière, euh finalement, « fuit » assez euh assez facilement, enfin assez facilement ! Ce n'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 cette ville puissent travailler avec ceux de Paris, ceux du Canada 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 euh 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,

Intervieweur : Dès 1995 ?

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

Intervieweur : Mais c'est toujours un ou 2 jours fixes ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Intervieweur : Est-ce que vous les avez un peu plus « maternés » que ... ?

Interviewé : Je ne sais pas euh... (réfléchit) si on les a plus maternés. Je ne pense pas qu'on les ait maternés. Alors nous en fait comment ça s'est passé, on a quand... euh... 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 voyait qu'il y avait des... bon ! qu'il 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, euh le... 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 (sourire) 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 un plan de continui..., un plan d'activité continue. Je ne 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. Euh...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, euh qui

elle aussi enfin voilà ! On a beaucoup travaillé ensemble en fait, pour que les collaborateurs soient informés de manière régulière euh ... de c'qui allait se passer et comment ça allait se passer et qui ils pouvaient contacter, donc.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : De moi ? ou...

Intervieweur : les deux parties

Interviewé : 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, je n'avais pas l'impression d'être stressée. Euh...

Intervieweur : [...] Dû à l'anti à l'Anticipation ? non ?

Interviewé : Non, non parce que en fait, comme c'était nouveau, enfin, on enfin je ne sais pas. Enfin après c'est ma nature aussi, je n'étais peut-être pas, pas stressée. Mais je ne 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 ne s'est pas ressenti tout de suite en tout cas euh, les...euh... 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 ne 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 ne 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 euh... Mais bon ! J'pense que ça ! En tout cas, le fait d'avoir beaucoup communiqué ! Après des collaborateurs, euh ... je pense que ça les a sans doute rassurés. Et d'ailleurs ! On a fait avec la... la com. On a fait une enquête. Euh... on a fait

une enquête euh (réfléchit)... 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.

Intervieweur : Oui pourquoi pas.

Interviewé : Avoir un peu une tendance. Et finalement ! Euh..., 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 y'a... Voilà ! Et finalement, on a eu des, des taux qui étaient très satisfaisants.

Intervieweur : [...] Satisfaisant. Mais justement, ceux, ceux à la marge, euh comment vous avez, comment, vous, vous les avez gérés ?

Interviewé : [...] au cas par cas. Individuellement. Alors après j'ai pensé...

Intervieweur : [...] et le ressenti c'était

Interviewé : Alors c'était beaucoup de personnes en fait, ce n'était pas lié au travail ! Parce que, comme je vous dis, le télétravail en plus chez nous, c'était assez voilà ! Ce sont des personnes qui alors souvent des Parisiens. Parce que sur notre, sur nos autres sites, on n'a pas eu de difficultés, ...et... on a un site en Bretagne, dans le nord, dans l'Yonne et en Auvergne. Tout le monde habite dans des maisons avec des jardins. Euh, 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 euh... autorisé certaines personnes à venir au Bureau pour euh ... bah parce qu'ils n'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, ce n'était pas possible. Euh... 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 ne 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 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 des, des temps de rencontre ! Mais avec du recul, je me dis qu'on ne l'a pas fait assez ! Euh... 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 (rires) Pour... bah pour se voir et puis voilà !

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

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

Intervieweur : Il y avait un sentiment de lassitude quoi ?

Interviewé : 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 (rires) ! 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'a 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. Euh, que ce n'était pas, euh voilà ! Ce n'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 euh... Alors faut savoir que depuis 2 ans, elle a été renouvelée à 100%, donc on ne se connaît pas, on ne se connaissait pas tous bien en... en mars ! Donc qui prend quoi comme sujet ? Ben la DRH qui est partie au milieu du confinement. Euh donc on s'est retrouvé alors quand ... quand dit c'est moi qui ai géré la crise,

alors un peu (rire étouffé) malgré moi. Ben parce que parce que ça paraissait aussi normal avec la responsable paie et gestion sociale qui venait aussi d'arriver. Euh... Bah comme on n'avait plus de DRH, il fallait aussi...euh voilà ! Donc on n'a sans doute pas tout... fait bien ! On a essayé de faire comme on pouvait avec euh...avec euh... avec, avec, avec ce qu'on avait comme connaissance aussi de l'entreprise, hein euh ...Puisqu' on n'était pas là depuis très longtemps. Mais...

Intervieweur : Donc vous, au contraire, vous n'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 ?

Interviewé : [...] avec Madame Y, on a tout pris en fait ! En termes de charge parce que euh...Bon ! Après c'est 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 puisqu'il y avait un besoin de savoir qu'est-ce qu'on fait comme on le fait avec « quel nein nein nein ». Donc

Intervieweur : [...] L'angoisse en fait ? Qui était déchargée sur vous en fait ?

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

Intervieweur : [...] 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 une...

Intervieweur : Les managers qui anticipaient ?

Interviewé : Non je pense que c'étaient les managers,

Intervieweur : Donc ils étaient un peu stressés ?

Interviewé : [...] Ouais, certains étaient stressés par ... (éviction), 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 euh... 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'activité pendant la...cette 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. Euh... moi, c'est quelque chose que je n'avais jamais fait, hein. Euh (rires). Et ma collègue non plus...Et comme beaucoup d'entreprises. Cela étant, 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, euh 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 ! (Rire collectif). C'est important ! Euh 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

Intervieweur : [...] Donc là c'est vraiment individuel. Du coup, ça c'est une grosse charge ? [...] Mentale ?

Interviewé : 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.

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

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

Intervieweur : Et ça, c'est quelque chose qui vous a entre guillemets frustrés de pas pouvoir répondre ? ...

Interviewé : Non

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

Interviewé : 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 euh... de manière très tardive ! (Rires) - (Rires collectifs) 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, a , a ..., a , a , a a décidé dès le départ, en fait qu'on faisait de l'activité partielle, mais il y avait pas de baisse de rémunération. Donc c'était aussi plus facile à annoncer. Puisqu' il y avait un maintien à cent pour cent du salaire ! Euh bon, ça a permis aussi de détendre un peu tout le monde ! Notamment aussi les... les, les 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 (rires) Mais euh, ...voilà !

Intervieweur : 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 n'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 qu'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... ?

Interviewé : Non

Intervieweur : Non ça... ça roule ?

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

Intervieweur : Non ?

Interviewé : On a eu un... 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 n'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 son, son équipe en télétravail. Les petites choses comme ça, que ça... on n'a pas fait, on l'a fait après ! (Rires)

Intervieweur : Après le... la crise

Interviewé : Après la (rires) après la grosse vague ! Et et je me dis que ça voilà, c'étaient des petites choses, des petites ...

Intervieweur : Vous n'étiez pas très nombreuses, il faut aussi, il faut relativiser.

Interviewé : 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 euh les moyens qu'on avait aussi ! Et on a quand même des belles réussites puisqu'on on a mis une campagne d'évaluation en place en plein 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. (sourire) 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 (rires). Notre notre activité... alors après et c'est 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, euh... comme elle doit être, parce ce qu'on aurait pu décaler ! On aurait pu dire mais on ne fait pas d'entretien cette année (sourire). Mais non, on l'a fait quand même. On a dénoncé notre charte de télétravail ! À ce moment-là, donc ça c'est aussi parce que on avait l'idée de mettre en place un accord de télétravail ! Ça, ça n'a pas été très bien pris par l'ensemble des collaborateurs (sourire).

Intervieweur : Pourquoi ?

Interviewé : Parce qu'il y avait une indemnité qui était accolée au ... (voix étouffée) 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. Euh, 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, euh ... pour l'ensemble des salariés puisque certains bénéficiaient d'indemnités et d'autres qui ne 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 (voix étouffée) ... voilà et de dénoncer cette charte. Donc on a, on a, (sourire) on a fait plein de projets. (Rire collectif)

Intervieweur : [...] Mais en fait, on on sent qu'il y a, un côté très serein en fait.

Interviewé : [...] ben après il vaut ...vaut mieux, hein ? (Rire)

Intervieweur : [...] Vous avez ...comme on dit, il y avait un capitaine à bord parce que dans certaines entreprises,

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

Intervieweur : [...] Donc vous avez été appuyé ... vous étiez, en fait vous étiez appuyés par les dirigeants,

Interviewé : Ah bah complètement, oui oui oui

Intervieweur : Ce qui vous a permis aussi vous peut être sereinement et de pas absorber finalement tout... tout ce

Interviewé : Oui oui, ouais ouais, ...on a beaucoup absorbé quand même, mais...

Intervieweur : AH ! vous avez quand même !

Interviewé : On a beaucoup absorbé. Mais après (sourire), il y avait une ligne,... parce que je la revivrais pas, moi ! C'était 3 mois, là je les revivrais pas !

Intervieweur : Et pourquoi ? par rapport à quoi ?

Interviewé : Parce que..., pas un temps de répit. Euh on était bon ben, je suis enregistrée faut pas que (rires)

Intervieweur : Tout est anonymisé et confidentiel.

Interviewé : Après mais ce n'est pas que, pas que, 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 toutes ensemble. On s'est dit, mais on n'a même pas le temps d'aller, euh...

Intervieweur : Faire pipi ?

Interviewé : (dit en chuchotant) 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, euh...

Intervieweur : La crise ?

Interviewé : Oui, et c'est là où je me dis que, alors vous parlez de sérénité, mais je pense que ce n'était peut-être pas tout à fait serein

Intervieweur : Avec du recul mais finalement d'épuisement ?

Interviewé : Oui, parce que ça ne sert à rien. Souvent je me dis, enfin ça ne 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...

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

Interviewé : C'est ça ! Oui alors qu'en fait ce n'était pas que sur nous !

Intervieweur : [...] 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.

Interviewé : 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.

Intervieweur : Il y avait déjà une démarche

Interviewé : 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 euh... après euh ... mais ce que j'en retiens, moi, c'est justement ce c'est je 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 pas avant chez nous parce que souvent on me dit, « Ah mais avant quand on allait voir les RH, c'était pour se faire licencier ou engueuler ! » Euh, 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 !

Intervieweur : Un peu trop puisque 9h - 23h, ça fait beaucoup ! (Rires)

Interviewé : (rire) Mais euh, on a été... bah en même temps ça a occupé. Donc, euh ... 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 euh euh 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 un ...une problématique avec un manager.

Intervieweur : 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.

Interviewé : 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, enfin voilà, on a

Intervieweur : [...] 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 ?

Interviewé : 'souffle' Ouais sur cette partie, oui protocole oui. Bon après non, sur les autres sujets non non, ce n'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 (rires) et puis on défait (rires) et on refait, donc voilà, n'y a rien qui est figé (rires).

Intervieweur : 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.

Interviewé : Oui oui je...

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : Je ne sais pas, je n'ai pas de point de comparaison

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

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

Intervieweur : Ouais c'est vrai. Non par contre ce que vous avez dit et que je trouve important, c'est que le recul ou enfin que les les gens ont apporté, en disant on venait les RH pour se faire licencier ou de la paye donc finalement on on, 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 montée quoi

Interviewé : Moi je pense. Après c'est ... il faudra interroger les collaborateurs (rires)...

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : Bah ! fff 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 euh ...analyser et euh ... Mais heureusement, moi, je n'étais pas toute seule donc. Euh ffffff , ...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...

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

Interviewé : 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 (rire) ; Elle, elle nous a forcé aussi à faire beaucoup de communication, a forcé aussi le le les... Enfin, les, les, les dirigeants, le COMEX a aussi faire de la communication pour euh ... Voilà ! Prévenir ! on a continué à faire des... comment dire ? Euh, il y a des newsletters qui sont, enfin qui avaient été mises en place, donc voilà, tous les mois, lalala, il y a des rendez-vous avec les managers qui ont été mis en place, alors au niveau du groupe, hein, ce n'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 à paru assez fluide en fait (Rires)

Intervieweur : 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 outils ?

Interviewé : Ben on a intranet donc c'est un SharePoint classique dans lequel on a, mais on a un espace RH, euh 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 euh voilà.

Intervieweur : Ça s'est continué. En fait ça, ça perdure maintenant aujourd'hui ? Vous l'avez laissé ?

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

Intervieweur : Et est-ce qu'il y a eu des communications plus générales avec vous ? Peut-être les managers 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 tchats collaborateurs avec avec l'équipe RH ou autre

Interviewé : non ! on n'a pas fait ça

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

Interviewé : Les managers et leurs équipes et puis aussi la direction vers les salariés, toujours à l'écrit quand même et euh... 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 s'il y avait un nouveau confinement je ferai ça.

Intervieweur : En vidéo ?

Interviewé : Ouais ouais.

Intervieweur : 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 tant est qu'on peut avoir un contact humain avec un écran, mais au moins se voir.

Interviewé : 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 !

Intervieweur : Donc c'est peut-être c'est peut-être là ou 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...

Interviewé : C'est ça ! Aurait pu permettre ouais. Oui. Après on avait aussi beaucoup de charge

Intervieweur : 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.

Interviewé : Ah oui oui oui. Je pense que ça a été quand même le. Enfin je ne sais pas comment ont fait les autres entreprises mais. Sans une bonne communication ... j pense que

Intervieweur : Justement par... quand on parle des managers qui étaient un peu, on dit qu'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 ?

Interviewé : En fait, je ne suis pas sûre qu'on ait délégué côté RH aux managers. Enfin je ne 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 euh ... je pense qu'on a été en support, mais on ne leur a pas délégué. Euh ...

Intervieweur : Mais ce qu'il y'a pas eu des autres questions qui sont intervenues après vos explications du coup, est ce que vous n'avez pas ressenti à chaque fois quelques difficultés ? Le fait que vous, vous communiquez mais que finalement il n'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 n'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 sursollicitent ?

Interviewé : Ouais c'était peut-être ça. En fait je ne sais pas. Après, par contre je sais qu'on a fait euh 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 ...euh... 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 n'ont pas toutes les clés. Par exemple sur des aspects RH, mais notamment même de congé, un des trucs assez simples en fait, ils ne savent pas. Donc euh... et on s'en est rendu compte là pendant ce mois du manager où on a fait, on avait fait un un petit temps sur le droit social. Enfin voilà comment. Comment mettre une sanction ? Comment Voila ...(rires) Voila 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 ces clés là ! ». Mais parce que chez chez Entreprise X, on n'a pas un référentiel managérial qui est clair. Les managers ont été, sont souvent positionnés alors que, on ne les accompagne pas dans leur... euh 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 (rires) puis après quand ils ne savent pas et voilà

Intervieweur : Ils tirent la sonnette

Interviewé : 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 ne s'est pas amplifié.

Intervieweur : ça ne s'est pas amplifié. Ce n'est pas le Covid qui a fait ça.

Interviewé : Aujourd'hui voilà ! Et c'est 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 qu'aujourd'hui ils n'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.

Intervieweur : D'accord ? Bah on va presque terminer. 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...

Interviewé : Après je n'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, euh, ...ouais, voilà parce que

Intervieweur : Tout l'informel en fait !

Interviewé : 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 (sourire) il n'y a pas beaucoup de confidentialité dans l'équipe (rires). 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. Voilà,

Intervieweur : Du coup ça peut ça a pu grossir, grossir, grossir. Alors que finalement si on avait été sur place, ça aurait été ...

Interviewé : Exactement. Ouais mais je n'ai pas de je n'ai pas d'exemple précis, j'ai pas d'exemple précis... même avec des collaborateurs. Non je n'ai pas d'exemple précis là. Mais on voit bien quand même dans les réunions, c'est vrai que ce n'est pas pareil d'être en face de quelqu'un, c'est pas comme par exemple, nous nos réunions de CSE euh euh ...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,

Intervieweur : Il y a une part de déception en fait par rapport à ça ?

Interviewé : Non ! Ben enfin non ou alors ce n'est pas le bon mot.

Intervieweur : mais ou alors ce n'est pas déception mais ce n'est pas le bon mais une part de... je n'arrive pas à mettre le mot

Interviewé : Frustration ?

Intervieweur : Oui peut être peut-être frustration

Interviewé : Peut-être un peu de frustration.

Intervieweur : 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 que on n'est pas en face. On a moins d'informel ! Oui, pas déception mais plus de la frustration en fait,

Interviewé : C'est ça. Et puis mais bon et... On ne peut pas enlever, les gens, ont besoin d'être les uns avec les autres. On ne 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...

Intervieweur : Il y a ceux qui sont assez solitaires parfois et donc du coup

Interviewé : Mais je pense que pour la cohésion d'équipe c'est c'est, 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 euh... 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 qu'eux, dans leurs activités de R&D, je pen... même s'il y avait des des liens euh, voilà ce n'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. Euh 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

Intervieweur : La RH du coup ?

Interviewé : 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...

Intervieweur : à l'écoute de ce qui se passait

Interviewé : 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. Euh... 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. Euh, Mais voilà, on a tiré quand même la corde du cent pour cent télétravail, mais qu'il a fallu casser. Enfin, il faut qu'on arrive à ça. L'idée, on commence à revenir dans un un mode un peu normal, mais vous l'avez vu aujourd'hui, c'est assez calme. Ouais et on est un mardi. Ouais que.

Intervieweur : Et Vous vous avez donc 3 jours de télétravail...

Interviewé : 2 à 3 jours,

Intervieweur : 2 à 3 jours et en tant que RH vous avez pris, vous prenez 100% donc des 3 jours ? Ou ou vous ... ça dépend.

Interviewé : Ça dépend ...cette semaine par exemple je n'en fais pas parce que j'ai des réunions et donc je viens et voilà ...Mais ...

Intervieweur : Et parce que c'est des jours fixes ? mais finalement on peut quand même.

Interviewé : Non, ce n'est pas fixe. Alors ça, c'est le, la particularité de notre accord 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,

Intervieweur : Que ce soit volant ?

Interviewé : Ce n'est pas, c'est 50, 50, voilà moi pour 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, à c'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 je n'ai pas pris 3 jours maxi

Intervieweur : Vous n'avez pas pris oui ben de toute façon, il va falloir recréer du lien c'est c'est ...ça va être toute la question 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 ?

Interviewé : Ouais ce n'est pas simple.

Intervieweur : Et c'est un GROS challenge.

Interviewé : C'est un challenge

Intervieweur : 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 traumatisé 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 (sourire)

Interviewé : Donc la première non, parce qu'on a toujours trouvé une solution après, les personnes ne vont pas bien, elles ne 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 je n'ai pas les réponses à des questions qui sont très personnelles et voilà, j'en... on les aiguille aussi beaucoup vers l'assistante sociale. Euh... 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 !

Intervieweur : Donc ça, ça perdure. Ils n'ont pas réussi à dépasser cette crise.

Interviewé : 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.

Intervieweur : Oui, qui viennent et qui du coup, peut-être ne se sentent pas bien ? C'est ça que vous voulez dire quand vous dites...

Interviewé : non ou qui ne viennent pas et je ne sais pas.

Intervieweur : Ah oui, qui sont en arrêt aujourd'hui, vous ne savez pas pourquoi ?

Interviewé : Ou qui télétravaillent, mais qui ne reviennent pas au bureau.

Intervieweur : Ou que le manager couvre entre guillemets, en disant « tu restes chez toi on ne dit rien ».

Interviewé : Oui on n'a pas de système aujourd'hui de de partage et de contrôle.

Intervieweur : Ouais c'est le fichier Excel de celui qui veut bien le remplir.

Interviewé : Exactement ! mais on n'a pas un outil commun, donc voilà.

Intervieweur : Et ça au niveau de l'activité, enfin, par rapport à vous, est ce que c'est une charge ? Et les managers ne 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.

Interviewé : 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 (sourire) le médecin du travail, ça n'a pas servi à grand-chose mais il est revenu au bureau. Et finalement, il s'est rendu compte que ce n'était pas si dramatique.

Intervieweur : Mais mais ça ne 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 ?

Interviewé : Ben oui, mais après...euh... On n'est pas euh... notre métier ce n'est pas non plus de gérer ...Enfin. Après je vais dire ça mais je suis une psychologue mais moi ici je ne suis pas

psychologue. Enfin après j'aiguille, mais je ne prends pas les angoisses des, des salariés, ce n'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 ne suis pas une, je suis pas une maman, je ne suis pas la psy ici... je suis pas je ne 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.

Interviewé : Et du coup, ça vous, enfin ça, votre formation vous sert quand même quelque peu dans le sens malgré que vous mettiez justement vous les mettiez 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

Interviewé : Un peu (rires)

(Rires collectifs)

Intervieweur : Ça, vous aide quand même ça ? C'est quand même un apport dans votre métier RH

Interviewé : 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 ne 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 euh et d'être en proximité. Enfin, moi je pense que ...

Intervieweur : 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 c'est des choses euh...qui sont hypersensibles. Pouvoir en fait en parler c'est quelque chose qui est...

Interviewé : Je pense. Ouais. Non, non ce serait bien, oui. Mais c'est pour ça qu'il y a du réseau, (rires) 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 (rires étouffés) qu'il faut avoir des activités en dehors. (Rires collectifs). Et ça il ne 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 (sourire). Il y a beaucoup de négatif. Mais faut arriver à prendre du recul, il faut avoir d'autres choses, à côté. Mais ce n'est pas une mauvaise idée d'avoir des psys de psy ! (Rires collectifs) Regarder en thérapie, ...ouais c'est ça ! mais ouais ce n'est pas ce n'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 (sourire) mais on peut discuter. Et voilà, ça permet de désamorcer.

Intervieweur : Ça marche. Je crois qu'on a fait le tour (sourire).

Interviewé : Je crois que j'ai vachement parlé.



## Interview n°4

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

Interviewé : D'accord.

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

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

Intervieweur : Oui pendant le COVID, tout à fait.

Interviewé : 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, euh 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. Euh et j'ai une caractéristique quand même, j'ai toujours travaillé en milieu associatif.

Intervieweur : D'accord.

Interviewé : 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, euh 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 associatifs, 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.

Intervieweur : D'accord.

Interviewé : 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 créé 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, euh, 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.

Intervieweur : D'accord. Et quelle est la masse salariale de l'association ? On peut dire une association du coup ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Ah oui !

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

Intervieweur : C'est un gros poste.

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

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : Ça a eu une importance ces intermittents quand il y a eu les confinements et nos productions de messes confinées, mais en soi, 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 ne disait pas que c'était une chance ! Mais en fait, ça en a été une, puisque moi je venais... je n'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 euh quand la grève des transports s'est annoncée, on a fait un peu de télétravail, ce n'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...

Intervieweur : Ça n'était peut-être pas encadré, il n'y avait pas d'accord ?

Interviewé : C'est ça. Ça n'était pas encadré, pas négocié, pas de charte...

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

Interviewé : 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, euh 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.

Intervieweur : 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 du matériel pour ceux qui devaient rester- comment vous vous êtes organisés le premier jour ?

Interviewé : Euh... dans les premiers jours, euh..., 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.

Intervieweur : Il n'y a pas de masques non plus à l'époque...

Interviewé : Il n'y avait pas de masques et on ne trouvait pas de gel... voilà... donc euh 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 ne les a pas eus tout de suite en fait. Donc... euh..

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : En fait la grande... la la... il y avait 2 inquiétudes, 2 ou 3. Certaines sur lesquelles on pouvait agir, d'autres pas. Euh 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 euh... par les médias ou par les conférences de presse des ministres, donc on ne pouvait pas faire beaucoup plus sur ce sujet-là.

Sur... euh... 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. Euh 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, puisqu'après on a refait un CSE, début avril, on avait vraiment calibré comment s'organiser, euh à tout point de vue, qu'est ce qui était suspendu, qu'est ce qui n'était pas suspendu, si ce n'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, euh 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. Ça ne 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, ce n'est pas possible.

Intervieweur : 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...

Interviewé : Beaucoup trop dense, beaucoup trop dense.

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

Interviewé : 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...

Intervieweur : Ça avait trait à l'activité alors ?

Interviewé : 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, euh donc non c'était vraiment lié à l'activité, bah c'était vraiment vraiment lié à l'activité.

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

Interviewé : 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 euh le fait

qu'on posait et qu'il y avait des des pauses à respecter pour que les salariés puissent s'y retrouver.

Intervieweur : 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 où est ce qu'ils ont émis des freins ?

Interviewé (réfléchit) : 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, euh on est tous un petit peu euh 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...

Intervieweur : Ils pouvaient venir à ce moment-là.

Interviewé : Non, ils ne venaient pas ! On leur envoyait.

Intervieweur : Ah d'accord !

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

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : Il y a une direction de... qui s'appelle chez nous... euh... 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : C'était par les managers et moi j'étais très en lien avec les managers et quand l'un ou l'autre des managers ne 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 ?

Intervieweur : 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 fait part de leurs problématiques ?

Interviewé : 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.

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

Interviewé : Oui oui, comme on n'est pas très gros, ce n'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 ne 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.

Intervieweur : Oui et ils se livraient assez facilement avec vous ?

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

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

Interviewé : 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'il ne 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 euh... 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 n'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 ne 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 n'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.

Intervieweur : OK et même si vous étiez du coup moins nombreux et que certains salariés en souffrance venaient, ça ne vous 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 ?

Interviewé : 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 ne 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 l'activité partielle pour les pigistes et également pour les intermittents. Il y avait un fonds 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.

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

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

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

Interviewé : 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 qu'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.

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

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 ne 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 qualifie comme ça, bah c'était une petite résistance.

Intervieweur : 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 tout absorbé ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : Et, ça continue aujourd'hui ?

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

Intervieweur : 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 ne sais pas s'il 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 ?

Interviewé : 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. Ça, c'est sûr. Parce que, mauvaise compréhension, parce qu'il y a un ras-le-bol du télétravail, ou de la situation générale, je n'en sais rien, dans laquelle nous étions tous et toutes en termes de population. Ça, 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.

Intervieweur : D'accord, c'est compréhensible. Est-ce que tu vois d'autres questions Pauline ou je crois qu'on avait tout balayé ? Vous avez-vous avez répondu à beaucoup de choses.

Interviewé : C'est possible ouais, je parle facilement !

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

Interviewé : C'est ça, d'ailleurs à tel point que quand on est sorti, parce qu'en fait après on a fait 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 sortie 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... 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.

Intervieweur : Oui, c'était comme une protection.

Interviewé : “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.

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

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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, ce n'est pas pour autant que la semaine d'après il en fait 3. Voilà, parallèlement on est en train de négocier pour le coup.

Intervieweur : Vous allez mettre en place un accord ?

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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 sous-traite, vous voyez.

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

Interviewé : 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 sous-traite 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.

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

Interviewé : Oui en fait, on retravaille 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>.

Intervieweur : 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.

Interviewé : Oui, oui. Après, ce que j'ai vu avec eux, parce qu'au départ, ce n'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 fit 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 n'étaient pas très managers, en fait, il y avait plein plein de petites choses comme ça à recaler avec eux.

Intervieweur : 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°5

Intervieweur : Bonjour Sébastien. C'est le plus facile, la première partie c'est la présentation. Sébastien, je peux te tutoyer ? Du coup, est-ce que tu peux me parler un peu de ta carrière ? Ton nombre d'années d'expérience ? Tu as toujours travaillé chez RX France ? Quel est ton parcours, ta formation ?

Interviewé : Je vais commencer par la formation peut-être. J'avais fait une maîtrise de droit social à Toulouse. J'ai terminé mes études à l'IAE de Paris, à l'Institut d'Administration des Entreprises, un diplôme très généraliste qui s'appelait le Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises. Donc, c'est un diplôme très généraliste, où il y avait quinze matières qui couvraient un petit peu tous les domaines. Ce n'était pas spécialisé, mais ça couvrait tous les domaines de l'entreprise. On faisait de la compta, du contrôle de gestion ou de la communication. Il y avait des mathématiques financières, des choses comme ça. Non, vraiment, ça couvrait beaucoup de choses. Et moi, j'avais pris une spécialisation RH qui était conduite du changement en entreprise. Et puis, j'ai fait un DESS, un nom assez barbare. C'était assez généraliste comme diplôme. Et donc j'ai commencé à travailler en entreprise à la fin de mes études, en 2001. Ça fait 22 ans déjà, ça passe vite.

Intervieweur : Oui, on réalise le temps qui passe.

Interviewé : On ne réalise pas. Pendant un an et demi, deux ans, j'ai fait des missions, beaucoup d'intérim, CDD, qui étaient des missions plus sur de l'administration, du personnel et de la paie. Ensuite, je suis arrivé dans une société qui s'appelait KBL France à l'époque, qui est une banque privée, rattachée à un groupe européen. J'étais rentré en qualité de gestionnaire, administration du personnel et de la paie. Donc là, pendant deux ans, on a repris la paie en interne qui était externalisée et je m'occupais de l'administration, du personnel et de la paie. C'est une petite société en France, on était entre 120 et 130 salariés, mais ce n'était pas une grosse entreprise. Donc, j'ai fait ça pendant à peu près deux ans et demi. Et puis il y a eu un collègue qui était l'adjointe du DRH qui est partie. Je suis passé adjoint au DRH et quelqu'un m'a remplacé sur la partie administration du personnel et paie.

Intervieweur : D'accord.

Interviewé : J'ai formé cette personne. C'est quelqu'un qui travaillait en back office et elle voulait changer, à la base elle voulait quitter l'entreprise, suite à un rapprochement de société.

Donc, le back office ne lui convenait plus. Et on avait discuté avec son manager et il avait dit qu'elle était arrivée à l'accueil, puis il l'avait embauchée. Donc voilà. Donc, j'ai formé cette personne qui a repris l'administration, personnel et paie et moi j'ai basculé du coup sur tout le reste, parce que comme c'était une petite société, on s'occupait de tout au début avec mon boss. Donc là, on s'occupait de tout ce qui était aux relations sociales. On n'avait pas beaucoup de communication, RH ... C'était assez limité, le quotidien c'était l'application de la législation, négocier les accords avec le CSE. Enfin CE, à l'époque, on gérait la formation aussi. On n'avait pas un gros plan de formation, le budget qu'on avait on le mettait en œuvre auprès des collaborateurs. On gérait tout ce qui arrivait au niveau du Groupe et qui redescendait du Groupe en termes d'outils et de mise en place d'outils, on accompagnait au niveau RH. À ce niveau-là, on était comme dans un Groupe, qui n'était pas immense, les RH n'étaient pas très présentes au tout début, en 2004, quand je suis arrivé. Mais au fil des ans, on est devenu de plus en plus présent. On était une boîte qui avait grossi par acquisition d'autres sociétés. Donc, on a passé beaucoup de temps aussi à intégrer d'autres sociétés, on les a rachetées et on les a intégrées, on les a fusionnées, directement chez nous. Voilà ce que nous avons fait surtout les huit premières années. Entre 2005 et 2011, on a dû racheter quatre ou cinq boîtes. On en rachetait une presque tous les 18 mois, à peu près je veux dire de taille variable. Et donc, à chaque fois, c'est énormément de boulot parce qu'il fallait pour les intégrer : comparer tous les statuts, que ce soit mutuelle, prévoyance etc. les temps de travail. Il fallait essayer de leur vendre le nouveau statut pour qu'ils acceptent de signer des avenants. (sourir)

Parce que sinon ils restaient avec une offre et un ancien statut. Donc ça, c'était beaucoup de boulot et l'autre grosse partie de mon poste, c'était tout ce qui était contrôle de gestion sociale. Donc les budgets RH, en fait, nous étions une société qui n'allait pas bien, qui perdait de l'argent. Les pertes étaient financées par le Groupe, donc on était très surveillé par le Groupe et on faisait des budgets tous les trois mois et des forecast. (sourir)

À la fin, c'était presque mensuel. Au début, c'était vraiment énormément de temps d'en faire des budgets à retravailler tout ça, dans tous les sens, voir où on pouvait faire des économies, etc. Et le parallèle c'est que malheureusement on avait aussi beaucoup de départs à faire, notamment après les fusions. Il faut savoir qu'il n'y avait pas de plan social en banque privée. On ne fait pas de plan social pour des raisons de communication, d'image dans la presse, etc. Donc, c'était beaucoup de ruptures conventionnelles, beaucoup de transactions négociées.



Donc, on passe beaucoup de temps à faire ça, à négocier des transactions ou des ruptures conventionnelles avec des collaborateurs.

Intervieweur : D'accord.

Interviewé : Donc, ça grosso modo, c'était le spectre. A priori, on s'occupait de plein de trucs. Quand la RGPD est arrivée, c'est nous qui l'avons mise en place. On avait aussi des missions annexes, on touchait vraiment tout. Et mon boss, en 2011 était passé Secrétaire Général, donc il s'occupait de moins en moins des RH donc j'étais de plus en plus tout seul sur la fonction RH. Lui était juste en supervision pour voir que tout se passait bien. Je gérais quasi tout seul à la fin la fonction RH. J'avais un peu fait le tour du poste, parce que j'ai fait ça de 2006 jusqu'à juin 2018 quand j'ai signé ma rupture conventionnelle : il y avait énormément, énormément de boulot. On ne s'en sortait pas parce qu'on était juste ma collègue qui s'occupait de l'administration, du personnel, de la paye et moi pour tout gérer.

Intervieweur : Et puis, acheter également des sociétés tous les 4 et 5 ans, le rythme était difficilement soutenable.

Interviewé : Ouais, puis au bout d'un moment faire partir des gens, ce n'est pas ce qui est le plus intéressant. (soupir) On ne fait pas des RH pour ça. Et on a eu une grosse période. En 2008, on avait racheté une grosse boîte, souvent les boîtes qu'on rachetait, c'était 20 à 30 personnes. Mais en 2008, on a vraiment fait un gros rachat qui devait nous permettre de sortir la tête de l'eau. On avait racheté Aurel Leuven Gestion et surtout Richelieu Finance. Richelieu Finance, c'était notre taille. À l'époque, nous étions 120, ils étaient 110, donc la fusion était assez compliquée. Elle a pris du temps. On s'était retrouvé à 240 personnes fin 2008 et on est passé à 130, 3 ans plus tard, juste en faisant des ruptures conventionnelles. On n'a pas eu de chance quand on l'a racheté. Il y a eu la crise de 2008. En banque privée, ils disent qu'il faut à peu près 5 milliards sous encours pour pouvoir vivre et passer les soubresauts de la banque.

Intervieweur : Et donc, nous on avait à peu près 2 milliards et demi, eux ils en avaient quatre. Donc normalement ça aurait dû nous permettre de passer. Le problème, c'est qu'avec la crise, les 4 milliards qu'on avait rachetés chez Richelieu, c'était devenu à peine 1 milliard au bout de deux ou trois ans. Donc on se retrouvait exactement avec une acquisition et une fusion absorption. Quatre ans après, on se retrouve au même niveau qu'en 2008, avant la crise, avec pas plus d'encours et plus de collaborateurs. Donc, c'est comme ça que j'ai eu l'occasion de

faire la rupture conventionnelle. Au final, on avait réussi à obtenir un poste de plus à la RH pour que je puisse me décharger d'une partie de tout ce qui était budgétaire, etc. sur ma collègue qui elle aussi s'était déchargée de la partie administration, le personnel et paie, en grande partie. Donc, on avait une personne qui faisait vraiment que la paie et l'administration du personnel. Mais comme financièrement ça n'allait pas, le poste au bout d'un an et demi, a été à nouveau supprimé.

Interviewé : Donc, c'est là que j'ai eu l'occasion de négocier une rupture conventionnelle. Je me suis dit, il vaut mieux en ce moment, car j'ai le plus gros salaire des trois, cela permettrait de sauver l'emploi. C'est comme ça que quelques mois plus tard, pas très longtemps après, parce je suis parti fin mai que je suis arrivé chez Reed Exposition France, à l'époque ça ne s'appelait pas encore RX. Je suis arrivé en août 2019, sept mois avant le COVID.

Je suis arrivé sur un poste de responsable des ressources humaines. Sur mon emploi précédent, le titre c'était adjoint du DRH, c'était un poste de responsable ressources humaines, sachant que c'était dans un contexte un peu particulier. En fait, le groupe en France avait 2 sociétés : Reed Midem & Reed Expositions France et chaque société avait sa propre DRH et deux DRH qui étaient des femmes. Et moi, je suis arrivée dans le contexte où la DRH de Reed Exposition France prenait d'autres fonctions dans le Groupe au niveau du recrutement et au niveau monde, pour superviser. Donc, elle était plus DRH et il avait décidé de ne pas reprendre un DRH sur Reed Exposition France mais de confier la responsabilité de la direction des ressources humaines à la DRH de Reed Midem qui reprenait les deux sociétés. Elle a donc décidé de mettre un responsable RH, chez Reed Exposition France, pour faire le relai et la seconder. C'était le schéma et ensuite il y a eu six mois à peu près de vie « normale ». Et puis je connaissais à peine la boîte. Je venais d'arriver. Quand le COVID est arrivé, on s'est retrouvés confinés, etc. et là, ça a été un peu plus compliqué parce qu'on n'a pas pu organiser de salons pendant un an et demi.

Je pense que oui, on s'est arrêté le 17 mars 2020 et on a repris en septembre 2021, donc pendant un an et demi, c'était très, très compliqué. Entre-temps, les deux sociétés ont fusionné en avril 2021. Fin 2021, il y a un plan social qui a été négocié, qui a été mis en œuvre sur la fin de l'année 2021 et effectif au 1<sup>er</sup> janvier. Les départs ont eu lieu majoritairement fin décembre.

Intervieweur : Avec tout ton parcours, tu es abonné aux acquisitions, malgré toi. Finalement on a pu voir toutes les facettes du métier de RH. Qu'est-ce que tu aimes bien dans ce métier, grâce à ton parcours, tu as pu tout voir de la paie aux contrats, du recrutement, des licenciements. Qu'est-ce que tu aimes particulièrement dans ton métier aujourd'hui ?

Interviewé : Ce que j'aime bien, c'est qu'on touche un peu à tout. Et c'était encore plus vrai dans mon emploi précédent où vraiment on était sur sur plein de sujets variés. Chez RX, on est plus grands, plus spécialisés. Mais le rôle de responsable RH a fait que, c'est quand même très diversifié. Donc ça, c'est intéressant parce que ça évite de s'ennuyer, de faire toujours la même chose. On n'est pas à l'époque où je faisais la paie et l'administration du personnel, où c'est assez répétitif. Au bout d'un moment, c'est tous les mois, la même chose qui revient. Alors il y a toujours de nouveaux trucs parce que la législation change, etc. mais ça reste des petites choses et c'est quand même très répétitif. Alors que le job de RRH est beaucoup moins répétitif parce qu'on est beaucoup plus au contact des managers, des populations et effectivement on décline la politique de l'entreprise au mieux. 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 contacts qui est assez intéressant et c'est ça qui est intéressant dans le métier.

En fait, on ne sait pas à quoi va ressembler une journée. On arrive le matin, on a prévu de faire quelque chose et généralement on ne le fait pas. On a fait autre chose, et on remet au lendemain.

Intervieweur : Le principal c'est de le faire

Interviewé : Exactement.

Intervieweur : Et du coup, est-ce qu'il y a une politique de télétravail qui a été mise en place chez RX France avant cette période COVID. Il y avait-il déjà une politique mise en place sur ce sujet ? Je sais que tu es arrivé sept mois avant. Mais tu en avais déjà entendu parler ?

Interviewé : Je ne pense pas qu'il y avait quelque chose, mais Sonia le saurait mieux que moi. En France, il n'y avait pas de télétravail. On avait deux ou trois exceptions de personnes qui, pour x raison, avaient négocié dans leur contrat, au moment de l'embauche de pouvoir faire des jours de télétravail. Mais c'était vraiment quelque chose de très marginal. Il n'y avait pas

d'accord, le télétravail n'existait pas. En fait, ça existait pour deux ou trois personnes isolées, parce que c'est des personnes qui, pour x raisons, avaient été embauchées alors qu'elles habitaient loin. Et qui l'avaient dit dès le début, avaient négocié dans leur contrat de travail de venir un jour ou deux, par semaine à Paris et le reste du temps de travail depuis chez elles. Mais j'ai en tête deux cas, c'est tout, mais on ne peut pas parler de politique. Non, il y avait vraiment zéro politique, ça n'existait pas dans cette société. Ce n'était même pas une possibilité, ce n'était jamais discuté. Ce n'était jamais proposé dans les entretiens. Ça a été mis en place en urgence au moment où il a fallu le mettre en place.

Intervieweur : 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.

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 comment Sonia ? Glint. L'ancien Teams. Je ne sais plus comment il s'appelait.

Intervieweur : Peakon.

Interviewé : 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 ». [Expression de surprise](#)

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.

Intervieweur : Il y avait vraiment une reconnaissance de la part des salariés.

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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" ?

Interviewé : 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.

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

Interviewé : On le faisait aussi au niveau RH, Sonia, je ne sais pas si tu te rappelles le temps des apéros virtuel ? Ça 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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.

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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.

Interviewé : 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 ? ça 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.

Intervieweur : 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...

Interviewé : 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 intel 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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. [\(Lève les yeux au ciel\)](#)

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : (Un peu surpris) 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.

Intervieweur : Je crois que c'est bon, on arrive au bout de l'entretien Claire.

Interviewé : On a déjà fait 9 questions ?

Intervieweur : Ouais, tu t'en es pas mal sorti de matière générale, je pense.

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.

Interviewé : Juste sur les relations comme ça. En fait, il faut savoir les deux cultures dans les sociétés étaient vraiment très différentes. Parce que chez Reed Midem, 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 Reed Exposition, 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 Midem" qui ont l'habitude d'avoir un correspondant dédié ou RH et quand ils ont un souci, ils appellent. Alors que la population ex Reed Expositions France, eux ils ont plutôt tendance à appeler directement la direction : le DG M\*\*\*\* V\*\*\*\*. 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 Midem, alors que pas du tout côté Reed Expositions France.

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

Interviewé : (étonné) C'est à dire qu'en fait chez X 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 Nathalie Deparis. Mais alors que Reed Midem, 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 Reed Exposition France sur les congés, parce que les congés, c'était N\*\*\*\*\* et E\*\*\*\* 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 population ex Reed encore aujourd'hui, ils commencent à s'y faire, mais c'est vrai qu'ils vont

avoir tendance à appeler soit directement D\*\*\*\*\*, soit carrément un des deux M\*\*\*\*\* quand ils ont un problème.

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

Interviewé : C'est resté assez ancrés côté X. 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 Michel, 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 Michel.

Intervieweur : Oui. Intéressant. Tu vois dans notre angle, C\*\*\*\*\*, de mémoire où justement on s'intéresse au contexte de la période : du confinement. Peut-être que ce n'est pas le contexte, mais c'est la culture d'entreprise, c'est ça. On ne sait pas encore, tu sais, Sébastien, ce qu'on va vraiment découvrir. C'est ton témoignage, on verra ce que disent les autres.

Interviewé : 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.

Intervieweur : Moi je n'ai pas d'autres questions. Je pense que c'est très bien. On va décortiquer tout ça, on va laisser cela mijoter. Et puis bien sûr, Sébastien, on se tiendra au courant.

Interviewé : Ouais, ça m'intéresse aussi votre travail sur ce sujet.

Intervieweur : Tu auras le choix entre six problématiques.

Interviewé : C'est super intéressant.

Intervieweur : Et merci encore d'avoir pris le temps sur tes vacances.

Interviewé : J'étais chez moi. Tu vois, je suis même à l'heure, je vais chez des amis.

Intervieweur : Merci de faire avancer la recherche.

## Interview n°6

Interviewé : J'ai une expérience de près de 7/8 ans, j'ai fait un master en droit social à la faculté Paris sud à Sceaux, accès droit social avec vraiment un panel très large sur le droit social en France donc le droit du travail, le droit de la sécurité sociale, la gestion de la R, la formation et des relations individuelles comme collectives mais c'était vraiment un exposé très généraliste à ce moment-là parce qu'il n'y avait pas des stages de fin d'année mais c'était vraiment des cours très théoriques et j'ai eu une appétence plus forte quand j'ai suivi le cours de gestion des ressources humaines alors c'est vraiment une sociabilité beaucoup plus opérationnel du métier beaucoup plus humaine ça c'est c'est voilà c'est... Et puis derrière il y avait aussi des leviers qui m'intéressaient sur la com sur effectivement l'échange avec les salariés après vous me direz avec un avocat ou un juriste aussi vous échangez mais j'avais cette impression de la construction d'un parcours voilà avec la direction et avec les salariés et travailler vraiment de façon utile. J'ai voulu explorer ce levier et construire mon projet professionnel sur ce sujet et j'ai fait un master 2 en apprentissage pour avoir une expérience très rapide à la faculté de Versailles USQ celle de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Pour la petite histoire maintenant c'est 2 unités se sont associées donc avec un master 2 gestion des ressources humaines et protections sociales avec un rythme d'alternance 3 jours 2 jours ce qui a permis d'intégrer tout de suite un grand groupe. A l'époque le groupe EDS un contexte 2013, 2014 très compliqué pour eux, une crise de l'aéronautique donc j'arrive moi en qualité d'apprenti juriste cette fois-ci dans un groupe certes qui se porte bien mais qui bat un peu de l'aile sans faire de jeu de mots. Sur le plan juridique beaucoup de missions juridiques, parce que du coup un dialogue social très dense très intense et parfois assez lourd quand on est apprenti. Alors j'étais pas partie prenante, j'étais aussi mis de côté parce que mon statut fait que j'étais plus en appui de mon maître d'apprentissage à l'époque un rôle très actif hein je comprends tout à fait mais dans tous les projets toutes les réunions auxquelles j'assistais j'ai vraiment voilà quelque chose de l'aspect psychologique dur mais très formateur donc moi j'ai travaillé sur ce dialogue social derrière de par mon volontarisme, ma curiosité, j'ai intégré le service RH pour travailler sur la GPEC, sur la culture d'entreprise sur la relation école donc c'était vraiment une expérience pluriel pour cette première année d'apprentissage donc après une fois le diplôme en poche. C'est vraiment le parcours professionnel qui se dessinait progressivement j'ai fait un an de CDD au sein de la chambre de commerce de Paris Île-de-France en qualité de responsable de structure pour la taxe d'apprentissage. Bon au bout de quelques mois je me suis aperçu que cette cette expérience était un petit peu éloigné de mon projet généraliste. J'avais pris du plaisir à être dans la la gestion opérationnelle dans l'administration du personnel pour commencer vraiment à avoir une vision généraliste polyvalente progressivement. Je me spécialiserais à terme mais je n'avais pas envie de me spécialiser trop vite. Voilà voilà c'est une erreur de casting. Après toute erreur est aussi constructive donc j'ai mis fin à mon CDD de façon anticipée et j'étais à la recherche d'un poste généraliste que j'ai trouvé dans un secteur hospitalier. De 2015 à 2018 j'étais chargé du développement des ressources humaines et là j'ai vraiment appris le métier et je me suis éclaté dans un secteur totalement différent que je découvrais et pour le coup j'ai appris à ce que les salariés me fassent confiance, être un élément fiable, avoir aussi la maîtrise de la communication bien sûr, la maîtrise des compétences techniques hein ça c'est la base mais



derrière il y avait tout le positionnement humain à adopter et adapter et donc tout ça quand on est jeune qu'on a 23, 25 ans on a du mal à comprendre un petit peu qu'il faille parfois tenir sa langue qu'il faut aussi voilà qu' il y a beaucoup de politiques dans une entreprise. Il y a des éléments de communication qu'on maîtrise donc que l'on maîtrise peu y a aussi une temporalité dans les éléments bon tout ça c'était en 3 ans j'ai appris tout ça et j'ai voulu monter en compétences, ça n'a pas pu se faire donc j'ai intégré le secteur événementiel cette fois-ci en 2015 2022 et puis 2018 pardon 2022 et puis là on est en plein dedans en plein dans le COVID donc donc ce sera plus cette expérience qui va vous parler. J'ai intégré une toute petite PME qui à l'époque avait le vent en poupe qui était en pleine structuration qui a doublé ses effectifs sur les années 2018, 2017 et là on arrive à une taille d'effectif conséquente quand même à 45 collaborateurs. Il a fallu structurer la société avec les professions supports notamment la RH, le contrôle de gestion. Je suis arrivé à 28 ans en qualité de RRH j'avais tout à créer, je parlais sur une page blanche donc que ce soit les relations individuelles, les relations collectives, les services généraux on a vraiment tissé, avec un grand moment de discussion avec les directeurs parce que du coup c'était aussi travailler main dans la main avec eux et construire la fonction avec eux mais la première année moi je me suis éclaté le challenge professionnel était au rendez-vous et j'ai beaucoup j'ai beaucoup aimé cette cette expérience. Tout à l'heure je parlais aussi du positionnement parce que là c'était une population assez jeune il a fallu aussi trouver une distance raisonnable pas trop éloignée parce qu'après on est vraiment encore isolé mais pas trop proche, pour avoir de la crédibilité car beaucoup de collaborateurs avaient à peu près mon âge, 27/ 28 ans, ce n'était pas simple parce qu'il y a une population qui était dans la même tranche d'âge que moi mais bon il a fallu travailler sur ça. Pour contextualiser un petit peu cette expérience, première année 2019 moi je me suis éclaté, sur le plan conjoncturel il y avait des gilets jaunes donc c'était déjà une première difficulté structurelle pour la pérennité de l'entreprise et c'était rien par rapport à la crise COVID derrière qui nous attendait parce que nous on était en on est un groupe on était, je n'y suis plus depuis quelques mois, on était un groupe franco-français toute petite entité avec des événements et des antennes ouais des succursales à droite à gauche mais pas en Europe et pour reprendre vos propos, aucun soutien à l'international donc on a suivi la vague de stress en février en janvier 2020. Ouais, ça a commencé, enfin on sentait les choses entre guillemets arriver euh en février vraiment on commençait à se dire non ce n'est pas possible ils vont pas pouvoir et puis mi-mars mi-mars en fait on a arrêté un pays en 24h quoi c'est ça si on était attentif et un peu plus à dire vigilant sur les informations internationales on aurait pu fin d'année 2019 avoir un œil et quand vous dites préparer les choses nous on était à 10 milles lieu d'imaginer ce qui allait se passer. Déjà comme je vous disais, on avait la tête dans le guidon par rapport aux gilets jaunes qui n'étaient pas enfin on oublie ça hein mais à Paris on a organisé des salons donc tous les rassemblements de population et week-end sur Paris c'était anxiogène. On n'avait pas du tout imaginé une crise internationale 6 semaines après et donc effectivement nous on avait des salons en 2020 qui ont eu lieu qui n'ont pas été perturbés par par le tout début de l'année 2020 effectivement en février je me rappelle encore ça commençait à s'inquiéter. Il y avait des vagues de stress de panique en France mais pour nous on est quand même un pays stressé. Il y avait beaucoup d'actualités à la télé ou dans les médias qui relaient cette information mais il n'y avait pas d'impact conséquences dans la vie quotidienne de chacun donc les événements tenaient. Et début mars, début mars là il y avait

effectivement comme vous le dites un flot un peu négatif qui se dégageait de tout le monde même dans la vie individuelle on commençait à s'inquiéter à aller voir les médecins à chaque toux enfin il y avait vraiment déjà de forts arrêts maladies fin mars début février donc peut-être aussi la COVID anticipée hein mais le 15 mars ça sonnait le glas total. Nous effectivement je me rappelle très bien donc on était tous sur le plateau le 14 au 15 mars et là, la présidente prend la parole et nous dit, on avait des accords de branches dont on relevait du Syntec et de convention collective donc on avait des antennes aussi proches des négociations auprès du gouvernement et des antennes qui ont relayé les informations et on avait un l'information quelques minutes avant pour le confinement donc à 10h le matin .La présidente a pris la parole sur le plateau en disant vous partez tous. Et effectivement ça va vous faire rigoler mais vous partez tous avec votre moniteur, votre écran, la souris et le clavier. Vous n'avez pas d'ordinateur portable car nous n'avions pas le budget on était à 10 000 lieux de s'imaginer. Moi le week-end qui a précédé le confinement j'ai travaillé tout le week-end pour faire des tests déploiement parce que ça voilà ça sentait un petit peu cette vous voyez que cette hypothèse arrivait hein donc je fais des tests de renvoi d'appel sur la ligne perso...

Intervieweur : Vous aviez un soutien de l'informatique de la direction parce que mine de rien pour déployer tout ça bah il y a aussi toute la direction qui met en place les choses et pour se dire Ben il va falloir aussi qu'on anticipait peut-être les questions de certains salariés, la peur de certains salariés c'est des choses sur lesquelles vous avez travaillé peut-être pas pas tout de suite...

Interviewé : On a été aidé par le presta qui nous a accompagné à faire des tests informatiques les prestas téléphoniques que c'était vraiment nos 2 jours de travail piloté par voilà par mon aide en interne avec le directeur marketing et après effectivement les sujets que vous avez relayés l'impact de la vie des personnes, chacun, la gestion individuelle de chacun en toute franchise avec vous hein c'est pas du tout pour cracher dans la soupe mais on était à 10000000 d'imaginer de gens sur la durée du confinement et c'est vrai que c'est durant le confinement et durant les 2/3 semaines postes confinement qu'on a pris conscience que derrière le salarié il y avait un homme quoi ...

Intervieweur : Vous aviez une équipe, vous en tant que RRH ?

Interviewé : Tout à l'heure je vous disais que le contrôleur de gestion est arrivé à quelques semaines après mon arrivée, et il est parti juste, enfin il n'est pas décédé, et j'avais en charge les RH généraux qui est du coup on était 2 pour à peu près 50 salariés d'accord voilà et en toute franchise la présidente donc ma N+1 mais qui était plus vraiment focus sur l'impact financier sur la société donc vraiment elle me faisait confiance. On n'avait pas trop le choix non plus mais tous les décrets les activités partielles, le pourcentage de maintien de salaire enfin vraiment ça fusait dans tous les sens avant de la législation, j'avais aussi cette rigueur, cette dynamique parce que j'avais une méthodologie de par ma formation mais elle (la présidente) franchement c'était vraiment l'impact derrière avec les avoirs avec les exposants vraiment c'était un impact premièrement social qu'elle avait à gérer. On a connu vraiment des des chiffres d'affaires négatifs,

Intervieweur : Parce qu'en plus de ça tout ça arrête donc ce qu'il faut penser c'est d'abord il faut penser à sa société à se dire bon il va y avoir un impact sur les salariés, sur le travail des salariés, comment ils vont faire pour travailler et comment on va leur annoncer parce que je suppose qu'il y avait du chômage partiel chez vous ?

Interviewé : Exactement. Déjà monter un dossier de chômage partiel moi personnellement j'avais jamais fait donc c'est quelque chose qu'on apprend à l'école c'est pas quelque chose qui est fréquent pour un juriste donc c'est que cette hypothèse existe parce que parfois il y a des liquidations judiciaires quand il y a des difficultés financières on peut faire un pas vers cette solution mais c'est c'est vraiment à la marge et c'est vrai que quand le confinement a été déclaré dans la foulée ou quelques jours après, je ne sais plus exactement mais effectivement le système d'activité partielle a été ouvert et donc il a fallu là aussi le recul derrière jusqu'à fin mars alors que notre activité était stoppée, on était tous en télétravail c'est évident mais sans chômage partiel. J'en ai donné la dernière quinzaine pardon du mois de mars pour se réorganiser et qui dit réorganisation des disponibilités du travail, de l'organisation interne donc ça ça fuse dans tous les sens. Du coup comment on s'organise à distance, comment on s'approprie les logiciels à distance que ça soit voilà l'environnement Google, les teams, les slack. Enfin voilà qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on fait un petit moment tous les matins ? Est-ce que tout le monde s'appelle ? Comment on prend les nouvelles ? Tout ça s'est arrivé à tâtons. Pareil il y a une surcharge, de comment on indemnise l'occupation de domicile ? Est-ce qu'on fait une permanence au bureau ? Qu'est-ce qu'il en est des loyers qu'on paye ? Bref je vous parle des questions qui étaient de mon ressort hein et le directeur communication a aussi eu pas mal de soucis, en disant est-ce qu'on met des bandeaux sur les sites internet événements repoussés décalés ? Qu'est-ce qu'on fait des encaissements, des avoirs ? Notre site internet nous on continuait de le faire voilà fonctionner. Enfin comment on fait pour les livraisons. Bref nous avons été une filière qui a été lourdement frappée. Tout ce qui était restauration événementielle, tout ce qui est rassemblement de population, on a pris pour beaucoup et c'est vrai qu'en plus on avait peu de visibilité. On pourrait dire événement repoussé à l'été mais on n'était même pas sûr. Ensuite sont arrivés les vrais cas de COVID déclarés comme tels dans l'entreprise et il y a eu un sentiment de ouais comme vous ne dites pas d'isolement mais en fait on était déjà isolé mais c'est comme s'il fallait quasi prendre encore plus de distance avec la personne en fait. Elle était juste malade mais on s'inquiétait tellement de la pathologie, de la maladie que certains qui étaient très proches prenaient de la distance. Il y avait un vent de panique par manque d'informations, par manque d'expérience sur cet événement.

Intervieweur : Comment avez-vous personnellement géré cet aspect qui en fait ce qui est compliqué à gérer parce qu'on gère des hommes, on gère des situations personnelles, des collaborateurs, il faut une certaine distance ?

Interviewé : Il a fallu rester fidèle à soi-même parce que si on fait plus part ouais voilà moi j'avais déjà quasi un an et demi d'expérience avec cet effectif il savait comment j'étais, à quelle fréquence je leur parlais et de quoi je leur parlais. Et puis moi on m'avait positionné en intermédiaire ça n'empêche pas des contacts directs hein évidemment mais les appeler on était une petite boîte les appeler où envoyer des tchats, des SMS tous les jours ça aurait été

troublant et parfois peut être angoissant peut-être anxiogène donc moi j'ai progressivement aussi organisé mon planning hein parce que de mon côté aussi comme tout un chacun s'organise à la maison ce n'est pas simple. Et donc du coup moi j'avais des points 5 jours dans la semaine, 5 directeurs de service, un point toutes les toutes les demi-heures, enfin tous les jours, une demi-heure avec chacun d'entre eux. On faisait le tour des équipes.

Intervieweur : C'est comme ça que vous preniez le pouls des équipes ?

Interviewé : Il y avait chez certains de la pudeur. On l'a su plus tard mais certains n'osaient pas parler sur le fait qu'ils aient alors peut-être que c'est je sais pas pour XYZ raisons, il y avait différentes situations familiales hein évidemment il y avait ceux qui avaient des enfants, ceux qui étaient isolés ceux qui avaient des parents en province qui n'ont pas pu venir, ceux qui sont partis en express dans les trains bondés mi-mars pour partir en province... Bref il y avait plein de choses et pour beaucoup même si on avait des canaux de communication et en comparant après coup avec les autres comme je dis des copains, pour regarder leur retour d'expérience, en fait on avait pas beaucoup de canaux de communication. Alors c'est peut-être une question de budget, c'est peut-être une question mais en fait à part le petit tchat, comme je dis on parlait de 0. Le télétravail, c'était un télétravail archaïque donc du coup on n'avait pas d'abonnements teams. On les a souscrits à la dernière minute et on avait du coup un lien de discussion et on mettait tous Bonjour, et ça vous fait rigoler, mais c'était ma collègue ou moi qui ouvrons le bal le matin en disant Bonjour et après chacun répondait Bonjour mais en fait la communication RH est transverse s'arrêtait là.

Intervieweur : Je vous rassure, pour le coup par rapport à ce qu'on a pu avoir nous en termes d'interview même dans les grosses structures qui ont des moyens peut-être en termes d'outils n'y avait pas grand-chose d'autre.

Interviewé : A partir du 2e confinement parce que j'étais toujours dans la même boîte le 2e et 3e confinement même s'il y avait un allègement de déplacement ou aux attestations qui étaient à l'époque possible il y avait beaucoup qui instantanément sont restés en télétravail. J'ai mis en place un journal Hebdo où quinzaine, c'était juste un document Word sur 2 pages très simples mais effectivement avec un bandeau économique avec des infos de la société, enfin des petites informations. Pour reprendre ce que vous disiez tout à l'heure sur l'informel donc en fait toutes les 2 semaines voilà j'échangeais avec un collaborateur de façon plus constructive pour aller vers lui et en comparant voilà on avait peut-être potentiellement eu l'idée de mettre en place des petites séances de yoga, le petit café du matin ou voilà faire des petits déjeuners ou regarder je ne sais pas la même émission de télé de cuisine le soir à 18h et le lendemain je prends des photos des plats préparés. Vous voyez la première expérience on parlait de 0 mais c'était en fait pour nous un exercice et c'est vrai que sur le plan RH moi quand je vous dis j'ai je me suis réorganisé j'ai fait des points Hebdo j'avais une surcharge de travail conséquente. Nous on avait les managers après la présidente était, je ne lui en veux pas mais on a fait la démarche d'aller vers les salariés et puis c'est dans notre fonction de prendre des nouvelles des salariés, de les faire monter en compétences, voilà donc c'est du lien social mais encore plus dans cette situation et de façon plus humaine individuelle. Peu de personnes sont revenues vers moi.

Intervieweur : Est-ce que certains de vos collègues sont venus spontanément vous voir en disant "tu as dû être submergé de travail". Comment s'est passée la paie parce que les décrets changeaient tous les 4 matin, les informations se contredisaient. A la longue, les choses devaient être pesantes sur ce plan-là. Par rapport aux collaborateurs vous disiez que vous aviez donc tous les directeurs de service une fois par semaine. Est-ce que c'est eux qui vous ont sollicité hors du point hors Hebdo où ou alors c'est les salariés qui passaient carrément en direct et qui disaient Maxime écoute là ça ne va pas ou qui voulaient des infos. Quelles réclamations pouvaient-ils avoir ?

Interviewé : Non mais en fait les salariés vraiment ils gardaient leur confort de gestion d'équipe. Je pense que pour beaucoup après ce moment-là ça a duré 15 jours, dès le mois d'avril et mai on est tous en activité partielle. Ça représentait 85% de la société dans l'activité partielle. Ils ont gardé leur organisation habituelle. En général les collaborateurs passaient par leur N+1. S'il y avait une situation qui sortait un peu de l'ordinaire ils me contactent en direct. J'ai ressenti effectivement un vent de panique chez eux parce que parfois ils étaient dépourvus de solutions et de réponses. Tout à l'heure je disais qu'il y avait des situations familiales totalement différentes. Il y avait aussi le dispositif de garde d'enfants... Nous, on avait décidé euh effectivement de relayer l'information parce que du coup les médias parlaient de cette solution de garde d'enfants. Dans les faits, les parents, les salariés euh après ça a été une organisation différente enfin bref . Il y a eu des attestations dans tous les sens ça a été un micmac pas possible et derrière une absence d'un collaborateur même si en situation réduite l'activité réduite il y a un impact pour le service. Comment on communique avec tout le monde éparpillé si Pierre est absent, comment on communique l'information dans toute l'équipe et après comment ça remonte. Il y avait vraiment tout à recréer. Tu vois l'entreprise avec plein de petits euh plein de petits sacs éparpillés et il nous fallait tisser comme une toile d'araignée. Il fallait mettre un peu de lien dans tout ça et j'ai très peu senti... Effectivement à la fin on s'habitue entre guillemets à cette organisation mais pareil c'était aussi compliqué le retour parce que les gens... Une fois qu'on avait décidé de rouvrir, la possibilité de venir sur le plateau dès que c'était possible on n'a pas attendu plus. On a eu un retour, de mémoire, de mi-juin je sais plus exactement la date ...

Intervieweur : je sais plus parce qu'il y a eu tellement de confinements, reconfinements les kilomètres ...

Interviewé : les salariés, très peu ont été volontaires et beaucoup de salariés ont pris le pli quand je dis un confort et là il y avait pareil, des difficultés RH, de remettre de la motivation pour revenir.

Intervieweur : C'était quoi ? C'était la peur de revenir, on l'entend, le mélange de confort...

Interviewé : C'est un mélange. La peur d'être mélangé à d'autres, de reprendre les transports en commun, d'être sur un plateau. A l'époque il n'y avait pas, enfin ou je sais plus, il n'y avait pas de masques.

Intervieweur : Quels sentiments arrivent quand on se dit va falloir que je prenne le bâton et que je sois un peu maître d'école. Ce sont des situations compliquées parce qu'on ne peut pas recadrer des gens par rapport à leur travail ou alors leurs objectifs ou à leur comportement...

Interviewé : Tout simplement, là pour le coup on a communiqué de façon très scolaire et pédagogique. On a tenu la main à tout le monde. J'ai aussi passé des messages à ma présidente qui m'a ouais qui a compris. C'était quand même quelqu'un de bien... Les managers, tout à l'heure je vous disais, ils étaient perdus mais là pour le coup ils ont joué le jeu et chacun à responsabiliser leur équipe. Il n'y avait pas de bâton parce que de toute façon, si on tape sur les salariés ce n'est pas constructif. Comme quoi on apprend à marcher, mais il a fallu s'adapter et les salariés qui ont repris plus tard, les salariés qui ont eu un petit coup, un petit peu de panique, de stress ont été repérés. Mais oui oui oui, voilà il y avait des salariés qui étaient agoraphobes. On a eu des salariés qui ont vécu des drames. On oublie mais des salariés ont eu des situations compliquées, il y a plein de situations différentes. Moi quand j'ai eu la possibilité d'être sur le site j'ai eu peur hein effectivement. On a acheté des petits fils pour faire des sens de circulation sur le plateau, on ouvrait toutes les 10 min les fenêtres. On avait le protocole sanitaire du ministère du Travail qui changeait toutes les 2 min fallait réactualiser, renvoyer et c'est vrai que voilà il n'y avait pas la clim parce que c'est la clim qui accélérât les particules. On était en plein été donc il faisait très chaud on a eu beaucoup de pédagogie et moi c'était aussi de ma responsabilité. J'avais à peine 29 ans hein et ma responsable qui était ma présidente m'a dit en fait tu gères l'entreprise, comme si j'étais de la famille en fait. On a réorganisé tous les plateaux, on a mis 2 M entre chaque poste de travail. Je peux vous dire que c'était galère parce que le télétravail, comme je vous le disais tout à l'heure c'était toujours avec le matériel du bureau classique hein donc c'est-à-dire que toutes les semaines on partait avec un gros sac.

Interviewé : Il y a des tâches que vous avez complètement laissées de côté durant cette période. Peut-être sur le recrutement, la formation.

Intervieweur : La formation pas tant que ça pas tant que ça. J'en ai moi-même bénéficié et le dispositif FNE Formation, c'était des formations 100% prises en charge par l'OPCO les formations aussi adaptées au poste hein validées par le n+1 c'était une des seules démarches de construction j'emploie ce terme de construction avec les managers pour les salariés durant le premier confinement. Moi j'ai abandonné le recrutement, j'ai abandonné le développement RH en tant que tel donc les relations écoles, la marque employeur, on avait de la com externe, de la com interne enfin voilà. Et puis il y a eu beaucoup de gestion de départs. Moi j'étais comme je disais l'activité partielle aussi donc j'étais vraiment focus sur la gestion de paie parce que du coup ça partait de tous les côtés et surtout la paie légale et conventionnelle.

Interviewé : Il fallait rassurer je suppose aussi les salariés sur cette question de paie parce qu'il y avait du chômage partiel. Le mot chômage fait peur, ils se posaient la question qui va me payer.

Intervieweur : Ce n'est pas juste une paie hein mais. On en a parlé tout à l'heure, c'était monter le dossier administratif donc il y avait aussi un gros travail avec les prestas. Derrière faut aussi suivre avec la DIRECCTE, les remboursements, faut suivre le temps de travail et là pour le coup c'était aussi de façon très très scolaire. On a mis en place un planning qui est du matin qui est le soir comme on déclarait les heures, derrière il y avait les contrôles URSAFF pour la réalité des horaires. Voilà donc c'était vraiment purement administratif et paie. C'était une période qui psychologiquement était compliquée sur le plan perso, sur le plan de l'entreprise parce



que moi je me projetais beaucoup dans cette entreprise. J'ai eu beaucoup d'admiration pour la Présidente pour le travail qu'elle avait fourni pour la société qu'elle portait à bout de bras. On sortait je vous dis d'une année compliquée par les gilets jaunes. On avait une perspective de croissance sur les 3 prochaines années, c'est pour ça aussi que j'avais pris le bateau en route. J'ai beaucoup appris sur le premier confinement. Je n'ai jamais été aussi près d'un bulletin de paye hein pour redire ce qu'on s'est dit mais je sors aussi grandi de cette expérience. C'est une expérience qui m'a marqué, tant sur le volet humain parce que derrière j'ai voilà on a découvert des personnalités, des relations et je sors grandi de cette expérience atypique sur le plan humain. On voit différemment la RH, je pense depuis un an et demi. Il ne faut pas oublier que le télétravail, ça ne veut pas dire un confort de vie parfois. Pour tout un chacun, on retrouve un petit peu en confort de vie. Mais je pense qu'on est dans une vague pour reprendre le présentisme en entreprise. Il faut faire attention que le télétravail ne soit pas aussi un isolement, une solitude du salarié. Il y en a beaucoup qui ne sont plus aussi volontaires que ça pour en bénéficier.

Intervieweur : il y avait beaucoup de fatigue physique et psychologique durant cette période, et est-ce qu'à la sortie de ces confinements et de cette période qui a tellement été atypique les salariés au fur et à mesure que vous les revoyez, vous ont-ils remercié peut-être aussi ? Sur toutes les interviews que j'ai faites parce qu'en fonction des différents secteurs, des différentes entreprises n'y en a aucun qui a évoqué ce côté-là. Lorsqu'on est revenu au bureau les RH sont revenus dans leur bureau et puis et puis voilà maintenant on revient comme c'était avant.

Interviewé : Non, pour vous répondre c'est non y a très peu de personnes. Mais ça c'est de la pure gentillesse et ce sont des salariés qui sont devenus des copains qui sont venus dans mon bureau et avec qui on a papoté et qui ont pris des nouvelles et qui m'ont remercié. Mais de façon plus générale la fonction RH vous allez le voir est peu valorisée. C'est une démarche volontaire pour venir me voir, une démarche individuelle. Les managers avec qui j'ai travaillé le plus régulièrement l'ont fait certains l'ont fait mais après. C'est vrai que chacun a repris un petit peu ses habitudes et on s'est croisé sur les espaces communs, la machine à café et tout ce qui s'ensuit. Après c'était un travail de fond de sous-marin et pas reconnu, c'est un peu fidèle à nous-mêmes.

Intervieweur : Durant ce confinement vous avez eu des salariés où vous avez dû démêler des situations compliquées qui vous ont peut-être empêché de dormir la nuit, est ce que vous avez réussi à prendre du recul ?

Interviewé : C'est vrai qu'il y avait des situations individuelles pas simples. Des situations de COVID hein beaucoup salarié enfin beaucoup et vraiment 1/3 des salariés qui l'ont eu en fait hein sur les 3 confinements et parfois avec des symptômes assez graves donc parfois c'était inquiétant. Il y avait des questionnements, des difficultés sur les dossiers, j'essaie d'être le plus rigoureux possible. Quand il y avait des sujets perso qui me remontaient, sur des difficultés familiales, médicales là c'est pareil c'est une généralité que je vais vous répéter mais c'est la fonction RH qui fait qu'il faut se préserver parce que l'aspect humain chez nous, il est primordial. Au quotidien on est en contact avec les humains hein enfin les salariés qui ont tous une vie sociale. Si on est vachement impliqué sur le quotidien de chacun on ne s'en sort pas ;

parce que moi-même j'ai un quotidien. J'ai fait le plus possible pour être disponible. J'avais aussi une oreille parfois neutre, objective parce que du coup beaucoup se parlait à pas d'heure. Je les voyais en ligne, mais moi je ne les sollicitais pas euh après 18/ 19h. Je les voyais encore et ils jouaient. Il y avait des jeux entre eux, entre les différents pôles. Volontairement je ne me suis pas mis dans les calls parce que je savais que ça parlait. C'était leur petit after work à eux.

Intervieweur : Vous étiez très seul en fait. Il y avait peut-être votre Directrice avec qui vous pouviez peut-être de temps en temps échanger

Interviewé : Pour vous dire, j'avais l'âge de ses enfants donc elle avait beaucoup et j'ai beaucoup d'admiration pour elle, beaucoup de respect. Elle est partie depuis quelques mois pour de bon cette fois-ci. Il y avait vraiment une bienveillance qui se dégageait. Parfois on avait des calls tous les 2 et elle a été sévère sur certains points. Il y avait, mais c'était une exigence qui était bienveillante. Je la voyais refaire le film de l'organisation de son entreprise, toutes ces perspectives économiques qui s'effondrent c'est dramatique. Hein là je vous dis ça de façon plus détachée parce que maintenant 2 ans sont passés mais c'était dramatique on allait sur des pertes abyssales. On ne sait même pas comment on allait finir, on était à 2 doigts de faire un PSE. Pour être aussi transparent avec vous euh, il y avait des situations individuelles qui étaient aussi voilà... On a eu une vague de départ, c'était aussi fort hein. On a perdu 12 en 12 mois. Pour la faire courte, il y avait une cascade de départ et moi j'ai fini la boucle. Je suis parti il y a maintenant 6 mois. Mais c'était, voilà j'avais beaucoup de solitudes. Après d'un côté on relativise, sur le plan perso, on se dit, le travail tout peut s'arrêter c'est une expérience de vie.

Interviewé : Ce confinement a chamboulé tous les métiers, ça a chamboulé l'humain dans son pro, le travail en lui-même, on va avoir des répercussions, je pense que nous, enfin moi je ne les verrai pas je ne sais pas si mes enfants le verront mais oui, il va y avoir des répercussions à long terme.

Intervieweur : C'est ça, c'est certain. Le phénomène de la grande démission c'est une conséquence, assez proche, les quelques mois qui ont suivi le dernier confinement si on temporalise un tout petit peu à quelques mois près ça touchait les États-Unis. Avant, les salariés sont revenus au travail après cette expérience. Ils se sont à nouveau sociabilisés, se sont réhabités à leur travail, à leurs collègues, à leur façon de travailler enfin leurs horaires du coup refaire un 38 h semaine alors qu'on était en activité partielle 6 mois sur 12 c'était pour beaucoup beaucoup ... Avec les réseaux sociaux, ils ont testé 5,6 mois de cette cette vie qu'ils avaient connu avant puis sont partis. Moi je pense réellement que ces confinements ont affaibli grandement le sentiment d'appartenance des salariés à leur travail. Le rapport de force a peut-être totalement changé, avant c'était l'employeur qui avait la possibilité de garder un candidat, de garder un salarié enfin d'être un peu la toute-puissance supérieure dans ce binôme. Et là c'est le salarié a des revendications parfois totalement déplacées, maladroitement et en fait le candidat maintenant il va là où le salaire est plus élevé, le travail le plus proche. Avant ce n'était pas aussi marqué. Tout ce que je viens de vous dire enfin vaut aussi pour exemple, il y a eu beaucoup de reconversions hein les salariés ont mis leur vie perso. En premier lieu et bon c'est tout à l'heure honneur hein mais avant il y avait des carrières longues



et avant on avait enfin avant pardon parle comme si on était des vieux briscards, mais moi dans mon entourage j'ai eu des vagues de démissions et totalement légitimes. J'en suis aussi l'exemple parfait, voilà un moment je me suis senti plus utile parce que du coup l'utilité pour un RH c'est quand même important. Je suis parti, je suis parti, j'avais besoin de faire une pause. Je ne souhaitais pas recommencer tout de suite et j'avais le choix. J'ai eu beaucoup d'appels parce que c'était une fonction qui était, enfin c'est toujours une fonction qui est très demandée la fonction RH et il y a eu beaucoup de départs des RH.

Intervieweur : C'est un peu ma conclusion par rapport à mes hypothèses. Les RH ont été une fonction complètement oubliées de l'entreprise. Les conséquences aujourd'hui et les médias n'en ont pas parlé énormément, il n'y a pas eu un grand bruit, c'est qu'il y a eu une augmentation des burn-out chez les RH.

Interviewé : C'est une fonction essentielle dans l'entreprise. Je ne sais pas si on dramatise un peu mais ce n'est pas une hypothèse à écarté et on peut potentiellement tendre vers la disparition progressive de la fonction hein parce que peut être tout et externalisé maintenant ou presque. Déjà et de plus en plus dans les PME, les grandes entreprises il y a un service paie mais dans beaucoup de PME il n'y a plus de service paie internalisés parce que du coup il y a des prestations partagées. La fiabilité est autre chose et peut-être qu'on peut tendre vers une fonction RH totalement différente. Le lien qu'on avait il y a quelques années disparaît que c'est les managers qui endossent ce rôle-là et ce n'est parfois, pas les bons, les meilleurs en termes de coaching, termes de relations humaines parce que la fonction humaine, la fonction RH est un métier à part en fait. Les managers ne vont pas prendre le temps de monter un plan de formation, ne vont pas prendre le temps de faire un lien voilà sur l'école avec l'école l'aspect commercial pour faire un partenariat à terme, ne vont pas mettre en place une réflexion sur les carrières. Quand vous voyez tout le périmètre, ça sera externalisé. Moi j'ai l'impression, enfin je peux vous donner un exemple concret hein moi je suis parti et j'ai voilà mon poste a été externalisé.

Intervieweur : L'externalisation pose d'autres problèmes.

Interviewé : Il faut tirer les enseignements de ce qui a eu lieu dans le quotidien d'un salarié. On voit qu'il y a des revendications plus poussées ça c'est évident. Tout à l'heure je vous disais que voilà vous pouvez le confirmer que cette conciliation vie privée et vie perso euh est encore plus regardée par les salariés. Il faut être hyper attentif sur ça.

Intervieweur : La société civile bouge beaucoup plus vite que l'organisation c'est un peu plus compliqué aussi pour mettre en place des choses.

Interviewé : Attention à ne plus avoir trop de distance. On a connu des moments de confinement, le télétravail maintenant et quasi répandu dans 70% des entreprises en France certaines entreprises ont opté pour 100% télétravail, il ne plait pas aux salariés alors il n'y a pas de vérité absolue, de généralité à ce jour, nous sommes encore en train de tâtonner sur une reprise. Mais attention à ne pas mettre trop de distance dans les relations de travail et le télétravail. Maintenant alterner entre toutes les méthodes. Je suis maintenant dans une entreprise d'IT, on est sur site bon ça c'est une particularité mais le télétravail est très strictement regardé et on est très vigilant tous les mois on a des moments tous ensemble et

on fait même des points de façon trimestrielle et RH. Est-ce un enseignement de la COVID ? C'est quand même un point trimestriel RH avec 80 salariés donc là on est 2 RH. J'ai un portefeuille de 40, 45 salariés tous les 3 mois je les vois et vous voyez il y a quand même un lien beaucoup plus proche. Il y a des afterworks très réguliers. On est vraiment attentif à remettre du lien dans tout ça, dans les mails qu'on envoie les tchats, les coffres-forts électroniques les SIRH enfin y a plein de plateformes digitalisées et y a plus de moments avec la fonction. Comme tout le monde on sort grandi de l'expérience parce que déjà on est là parce que les salariés. J'ai connu 2 décès, c'était grave on a connu des traumatismes, c'était aussi un impact. Tout à l'heure vous parliez de psychologie là c'était vraiment un traumatisme pour tout le monde c'est la présidente en personne qui est décédée de la COVID hein donc ça ça a été, ouais un choc est le enfin voilà.

Interview n °7

Intervieweur : La période COVID a dû être une période très compliquée. Comment les émotions sont gérés dans cette période-là, au sein des RH. Qu'est-ce que ça a transformé ? Est-ce qu'on est vraiment sur le coup des émotions dans le travail. On a choisi la population des ressources humaines pendant la période COVID. Je voudrais juste avoir une brève petite introduction de ta part, connaître un peu ta formation. Depuis combien de temps ? Depuis combien de temps tu travailles dans ce domaine-là ? Et puis après, on passera aux questions un petit peu plus, on va dire le ressenti pendant le confinement.

Interviewé : Oui et... Mon domaine de... C'est vraiment tout ce qui est talent, Développement, learning et tout ce qui est HR Partner, donc j'ai fait en termes d'études, un parcours classique, voilà j'ai pas du tout étudié les HR, j'ai fait un master en international business et après en fait j'ai fait un premier stage chez Capgemini. Vraiment sur le talent développement, donc j'étais chargée de gérer un programme pour les hauts potentiels et voilà et c'est ce qui m'a mis dans cette voie. Et depuis, je n'ai pas quitté les RH, donc j'ai travaillé que dans des grosses boîtes, donc j'ai démarré par C\*\*\*\*. Ensuite, j'ai fait D\*\*\* où j'étais plus en learning au niveau groupe. Et ensuite je suis partie avec D\*\*\*\* pour un VIE à Singapour. J'ai fait 2 ans, c'est des lieux, euh. Chez D\*\*\*\*\* à Singapour où là j'étais plus en en learning développement. Et ensuite ouais, j'ai continué un peu plus de 2 ans au niveau de la région pour l'Asie et ensuite j'ai rejoint H\*\*\*\*, donc j'ai changé d'industrie et là j'ai démarré par un poste en pur talent développement et ensuite mon poste a évolué et j'ai fait du talent, du placement learning et en plein conflit, j'ai changé de travail, j'ai quitté Singapour. Maintenant, je suis à Dublin, en Irlande et là je suis plus sur un poste de tout ce qui est, ça s'appelle People Advisory.

Intervieweur : Tu t'es spécialisée en HRBP, mais international quoi.

Interviewé : Voilà ouais, c'est ça, c'est ça.

Intervieweur : Ce sont toujours des populations qui sont, euh euh intrinsèques au pays ?

Interviewé : Quand j'ai démarré chez D\*\*\*\* à Paris, mon poste était global quand j'étais chez D\*\*\*\* à Singapour, mon poste était "région".

Intervieweur : Le fait de quitter son poste pour une autre boîte pour un autre pays en plein COVID. Euh, c'est un super challenge en fait.

Interviewé : Ouais Ouais Ouais, c'est parce que ouais ouais, c'est parce c'est lié au COVID. C'est parce que la situation à Singapour était quand même compliquée. Voilà donc c'est vraiment plus une décision personnelle que professionnelle. Je suis partie en en juin 2000. En 2021 donc c'était la fin du COVID un peu en Europe

Intervieweur : En fait, qu'est-ce que tu aimes, toi, dans ton dans ton métier de HR ?

Interviewé : Alors ouais. Donc en fait c'est vrai que là je fais un métier différent d'avant donc. Ha okay, si je prends ce que je pense, je vais me rediriger vers du talent développement, donc je pense que c'est plus simple si je parle du talent développement plutôt. Alors ce que j'aime,

c'est vraiment c'est toute la partie en fait vraiment proximité donc je mixe un peu anglais hein, je ne sais pas, c'est pas grave donc c'est vraiment toute la partie Business Partnering, donc c'est vraiment travailler avec tout ce qui est le leadership team. Les business sur comment d'un point de vue Head Chars on peut aujourd'hui les accompagner. Le talent management peut être au service des priorités du business. En fait, c'est vraiment cette partie, cette partie-là, que ce soit d'un point de vue learning, que ce soit d'un point du développement des graduates, des programmes de développement des talents ou de succession de planning. C'est comment on peut mettre toutes nos initiatives en HR, nos services en fait, des priorités du business. Moi ce que j'aime, de manière générale, oui, c'est cette partie un peu stratégique de vraiment. Euh euh. Voilà développer, gérer des projets pour vraiment être au service du business plus en fait, toute la partie vraiment développement. Mon poste actuel est complètement différent, donc c'est un peu plus plus compliqué. Enfin, c'est un peu, c'est vraiment être HR du quotidien, donc disons que. Ce que j'aime, c'est un peu être, être frottée à la, enfin à la réalité, un peu de la vie parce que dans mon poste actuel, c'est beaucoup tout ce qui est, euh employé relation. Donc tout ce qui est, voilà des problèmes de performance ou les problèmes de la vie que les gens ont et qui finalement ont un impact sur leur travail. Enfin des gens qui ont des longues maladies ou des choses comme ça. Donc voilà, c'est comment ? Aujourd'hui, on peut. Enfin, on reste une grande entreprise, où je travaille dans de grosses entreprises, mais on peut avoir un côté humain et aider les gens quoi ?

Intervieweur : Oui oui, complètement, complètement. Et justement avant le COVID, je suppose que chaque pays est différent. Donc, quand le COVID est arrivé, tu étais à Singapour. Est-ce que dans l'entreprise, il y avait déjà des politiques de télétravail ?

Interviewé : Hey non, enfin non, pas du tout. Non, vraiment je pense sur le terme, je ne sais pas s'il existait vraiment ouais non ouais non non non parce que c'est en fait, c'est quelque chose en Asie qui ne se fait pas du tout, et notamment à Singapour. Ce n'est pas comme travailler à Paris, où travailler, à Londres je veux dire. Singapour, ça reste une petite île, les collaborateurs, même moi je n'habite pas loin où il n'y a pas beaucoup de transport en commun. Ouais enfin Singapour, le tour de l'île se fait en 1h. C'est vrai qu'il n'y a pas trop cette excuse. J'ai déjà vu des collègues télétravailler en cas d'impossibilité. Mais ça n'a jamais été une politique.

Intervieweur : ça n'a jamais été une idée dans la politique globale de l'entreprise ou au niveau des ressources humaines en particulier ?

Interviewé : Non, c'était plus une entente ou un une entente entre le manager et la personne, c'était de l'informel. En fait, c'était au jour le jour, là je ne peux pas venir, j'ai, j'ai un, j'ai vraiment quelque chose. Une impossibilité est-ce que je peux me connecter de chez moi quoi ? Voilà, c'était vraiment à la discrétion du manager et je veux dire, les HR n'ont jamais été impliqués dans combien de jours, pas de jours...

Intervieweur : Ouais d'accord. OK et justement, dans les premiers jours du du confinement, on a arrêté un pays en entier en tout cas en France, nous c'est ce qu'on a enfin moi, c'est ce que j'ai ressenti, c'est qu'on a réussi à faire arrêter un pays en 48 h. Comment ça s'est passé ?

Il y a eu un accompagnement de l'entreprise vis-à-vis de de ses salariés pour rassurer les salariés.

Interviewé : Ouais, Ouais. Ouais, c'est une bonne question, euh. Disons qu'à Singapour, on l'a, on l'a senti venir où je veux dire ça n'a pas été du jour au lendemain, mine de rien, ça a démarré en avril 2020 et en Asie, ça avait démarré en décembre 2019, 19 janvier 2020 donc on a eu 4 mois pour se préparer tout ça. Et puis, mine de rien, en travaillant dans de grosses entreprises, on est souvent en contact avec le gouvernement, donc on sait un peu à l'avance ce qui va se passer. Donc on était quand même assez préparé Quand on a eu des par exemple, des nouveaux arrivants. Des gens qui rejoignent l'entreprise, je veux dire, on avait déjà tout un peu anticipé, comment on va envoyer l'ordinateur, comment on va envoyer les accès. Ce qui se faisait en personne, on a dû le virtualiser. L'avantage en Asie, enfin moi je trouve c'est que tout va très très vite. Dans les formations on avait dit des formations, ça ne peut se faire qu'en présentiel, bla bla bla et au final on a réussi, on a changé toutes nos formations, on a tout mis en virtuel donc finalement on a fait, on a très vite réagi et on est passé en 100% virtuel.

Intervieweur : Comme dans certaines entreprises, notamment françaises, un gros, un gros choc finalement.

Interviewé : Hé non, pas forcément dans le sens où je pense qu'il y a un décalage qui a fait que l'on était mieux préparé, mais euh, mais après ? Euh. Je viens de me remettre en arrière. Non, et puis finalement enfin, je veux dire, dans le boulot que je fais, y a quand même énormément de fin, je veux dire les réunions au lieu de les faire en personne on les a passées en virtuel. Nous avons fait la même chose pour les formations, nous avons passé les appels en virtuel. Oui il y a eu un peu de préparation tout ça mais ça pas été, on s'est quand même assez vite adapté quoi. Les gens sont beaucoup plus disciplinés aussi, ils acceptent mieux. Il y a une acceptation qui est aussi plus facile. Le côté français on se dit bah on verra quand on a les 2 pieds dedans mais ce n'est pas évident. Bon c'est vrai que c'est un bon point et puis en fait on n'a pas eu à gérer tous ces problèmes de gens qui sont allés à droite à gauche, en région qui ont déménagé, qui ont changé leur situation n'a pas eu besoin de gérer tout ça. Enfin, Singapour c'est une ville pays. Donc en fait c'est vrai que l'on a eu moins eu à gérer ce genre de choses. Ce n'était pas simple et c'est vrai que quand le gouvernement dit quelque chose, c'est vrai qu'on exécute.

Intervieweur : En Asie il y a moins de contestation. Finalement dans la nouvelle organisation de travail à distance, ça a été simple d'embarquer tout le personnel, que ce soit les managers que toi tu pouvais avoir en ligne. À savoir sur les formations en disant : "Bon bah voilà, aujourd'hui on switch et on se met en distanciel. Pour les managers, ça n'a posé aucun problème pour la population que tu gères.

Interviewé : Bah je dirais que les gens ont accepté parce qu'ils n'avaient pas le choix. Je veux dire ça a tout de même un peu complexifié les process tout ça mais les gens n'ont pas eu le choix donc je veux dire, tout le monde a accepté et a avalé la pilule. Après je pense que ça complexifie quand même. Je pense que d'un point de vue HR, ça nous a même beaucoup déconnecté. Euh un peu déconnecté de ce qui se passait mine de rien. Parce que du coup, on

est quand même moins visible, je pense que ça doit être similaire pour beaucoup de fonctions, mais quand même, on est, on est moins visible, on a moins de contacts. Et puis enfin, on s'est retrouvés tous, en vidéoconférences. Tout ça, c'est vrai qu'on n'a pas. Enfin, on n'avait pas envie de se rajouter des nouvelles vidéoconférences, pour savoir, je veux dire, qu'est-ce qui se passait. Donc ça, ça a quand même je trouve que c'est quand même un peu. Enfin on s'est complètement déconnecté du business. Et puis on s'est tous retrouvés, inondés de mails, de vidéoconférences. Enfin, toutes les formations maintenant étaient passées en virtuelles. Hé, je veux dire, on l'a tous fait parce qu'on n'avait pas le choix, mais ça n'a pas forcément été facile. Ouais, c'était ouais. Je ne sais pas si ça répond à ta question.

Intervieweur : si, si si si ça ça répond à ma question parce que tu parles aussi de complexifier le les process ? Dans quel sens ça complexifie les process ? Comme il n'y avait plus ce côté informel, il fallait tout écrire, il fallait tout envoyer par mail. Enfin dans quel sens ça complexifiait en fait.

Interviewé : Ouais bah par exemple donc je prends par exemple, j'étais chargé par exemple de gérer les stagiaires. Nous avons des stagiaires dans plein de pays d'Asie. Donc voilà qui devaient venir d'Inde, enfin de Chine de partout donc bah les frontières étaient fermées. Mais bon, je veux dire, en tant qu'employeur, les gens avaient signé un contrat, donc je veux dire on était dans l'obligation de trouver un peu une solution. Enfin ceux qui étaient déjà basés à Singapour une fois qu'on leur a envoyé leur ordinateur, leur accès, tout ça. En fait, il a fallu quand même, pas les garder engagés mais surtout les garder motiver. Enfin, surtout si je prends des stagiaires qui n'ont jamais travaillé en entreprise, je veux dire, ils ne sont pas, c'est quand même dur de démarrer un boulot en ne voyant personne, en ayant aucune connexion au sein de l'entreprise. Donc il a fallu un peu réinventer la manière de travailler, essayer de créer plus de points de connexion virtuels. Il a fallu repenser notre manière de travailler. Ouais, en fait, tout l'informel que tu pouvais avoir avec ce genre de population, bah tu ne l'as plus.

Intervieweur : Et donc c'est à toi, entre guillemets seniors, sur les postes d'avoir l'initiative de se dire : "Bon, Ben là je l'appelle parce qu'enfin je ne sais pas pour juste prendre des nouvelles", est-ce ça a été un effort en fait finalement de le faire virtuellement alors que ça l'est pas du tout au Bureau ?

Interviewé : Oui, oui, oui, oui, oui, non, ça c'est un vrai point, oui, oui, oui, enfin c'est enfin. C'est vrai que. Oui, c'est quand même beaucoup plus simple on est dans des open space immenses où il y a peut-être 200 personnes. Et donc c'est vrai que c'est beaucoup plus simple de croiser la personne à la machine à café ou que la personne vienne te voir plutôt que c'est vrai, envoyer une invitation pour un call, voilà qui est le énième call de la journée.

Intervieweur : Pour me donner une idée en distanciel tu avais combien de call par jour ? Tu te connectais à 8h le matin et tu finissais à pas d'heure le soir ?

Interviewé : Tu vas vite à 8 à 10 par jour, je dirais quelque chose comme ça. Finir à pas d'heure, pas vraiment. Enfin en Asie je trouve, enfin moi je n'ai pas eu cette expérience, mais je pense qu'on finit plus tôt qu'à Paris, vu qu'on est tous chez nous, vu qu'on est tous coincés, vu qu'on est tous confinés, finalement, qu'est-ce que t'as d'autre à faire ? Il faut prendre un call tu n'as pas vraiment d'excuses. C'est vrai qu'il y a plus trop de limites et plus trop de respect des

pauses déj parce que finalement, quand on est au Bureau, ben on sort tous, on va prendre une pause déj mais là finalement y a plus trop eu de limites quoi. Et puis tu vas prendre un café aussi, tu croises quelqu'un dans un couloir qui te dit, tiens ...

Intervieweur : tu fais de l'informel, donc t'as des infos et finalement tout cet informel là que tu pouvais avoir, tu ne l'avais plus.

Interviewé : Ouais, voilà, c'est vrai que on est HR. L'informel est quand même assez. Euh enfin, idée assez clé quand même dans le travail je trouve.

Intervieweur : L'autre question, comment tu entretenais ce côté informel, les liens avec les collaborateurs de l'entreprise, ceux qui devaient avoir des formations et et hé, est-ce que tu les sollicitais plus, est-ce que tu les sollicitais moins ou est-ce que c'est eux qui te sollicitaient ? Comment ça se passait en fait ?

Intervieweur : Ben clairement, on avait moins de contacts parce que finalement, je pense que tout ce qui appartenait au développement ou à la formation, enfin, est devenu un peu secondaire. Les gens enfin se sont peut-être plus concentrés sur leur boulot ou sur l'essentiel, où se sont retrouvés inondés, où surmenés, ou je ne sais pas comment dire, mais je pense que... Je veux dire, aller voir la personne pour lui parler, je veux dire, c'est un peu devenu secondaire. Enfin, les gens ne se sont pas mis à remplir nos calendriers en tant qu'HR pour nous parler. Tu vois ? Donc, ouais, je pense que c'est du coup ça s'est un peu inversé donc c'est à nous, je pense que ça a été à moi d'aller solliciter pour avoir des infos et savoir ce qui se passait. Parce que finalement, les gens se sont retrouvés isolés et déconnectés. On avait plus ces points de contact, donc ouais, c'est assez inversé donc c'est ça a été vachement à moi de solliciter les gens, de savoir ... ça c'était compliqué.

Intervieweur : Tu l'as ressenti comment ? Le côté ? ça commence à peser parce que bah, mine de rien, je n'avance pas forcément comme je le veux dans mon travail, c'était de la frustration ?

Interviewé : Frustration est le bon mot. Frustration et déconnexion. Ne plus savoir ce qui se passe en fait, quoi ? C'est Ah bon machin, il est parti, machin a démissionné. Ah bon ? Ah bon ouais enfin bon, ce projet n'existe plus. Enfin ouais donc le côté un peu, j'ai avancé, finalement j'avance dans mon travail à l'aveugle quoi ? Oui, complètement oui, complètement. Ouais ouais. Et puis j'ai envie d'un côté de solliciter un peu tout le monde, mais de l'autre côté je veux dire, enfin, je pense comme tout le monde, j'avais pas envie de me rajouter des calls encore plus. Ben voilà isolé, déconnecté. Bah clairement frustré, c'est sûr.

Intervieweur : Et avec ton équipe, tu es dans une équipe de combien de personnes ?

Interviewé : Donc on était un peu 3/4, euh 4 à reporter à un boss, Hum donc 5 non. Ben avec Nous étions 4 à faire le même boulot mais sur des business différents. Du coup on n'est pas forcément obligé d'interagir parce qu'on s'occupe chacun de de nos business. Je veux dire la même chose bien sûr des business. Enfin donc c'est vrai que je veux dire je n'avais pas en soi d'obligation de enfin, de nécessité de leur parler et d'être en contact. Mais bon, je pense que pour mon mental Health j'avais quand même un peu besoin de connecter avec des gens. Ouais voilà et et donc non avec l'équipe. C'est vrai qu'on s'est mis à introduire des virtuels coffee ou



des choses comme ça, mais c'est voilà, pas du tout naturel, un peu bizarre. Oui, ce n'est quand même pas pareil quoi, mais ça fait, ça fait du bien quand même de dire finalement que l'on vit la même chose que tes collègues. Il y en avait d'autres, c'était plus facile pour eux. Hé non, non, je pense que globalement il y en avait d'autres, c'était plus difficile pour eux. Les gens qui étaient isolés, seuls, où les gens qui se retrouvaient avec leurs enfants chez eux. J'étais un peu plus chanceuse à ce niveau-là. Mais je pense qu'on s'est tous forcé à garder le lien, à s'appeler, pour maintenir un lien qui n'était pas forcément nécessaire dans le boulot, mais juste un peu pour savoir ce qui se passait ? Pour être moins isolé, moins déconnecté et moins seul quoi ? Je veux dire, c'est bon, on vit tous à peu près la même chose, les mêmes galères.

Interviewé : Et par rapport à ceux qui n'étaient pas dans ton service parce que tu avais des interactions avec d'autres collègues, c'était les mêmes ressentis ? vous parliez de la vie que tu menais en confinement, il se disait, C'est dur, on n'a pas d'info sur ce qui se passe. Que font les RH, comment ça se passe enfin ?

Interviewé : J'ai perdu énormément de points de contact, je veux dire autant quand on était au bureau, les 40 personnes, je leur parlais autant quand on est passé en virtuel, je veux dire des 40, je suis passé à 10 quoi ? Ouais parce que parce que pas le temps d'appeler 40 personnes. Donc voilà. Donc clairement perte de connexion totale, perte lien total. Mais non. Bah finalement et ce qui s'est passé c'est que les gens avec qui j'avais peut-être plus une relation personnelle, un lien personnel, bah finalement c'est les gens à qui j'ai parlé et les gens avec qui c'était plus professionnel, un peu moins. Tu t'appelles parce que t'as un point pro, voilà. Puis une fois que le point pro est fait, bah voilà tu bascules vers, vers une autre, vers une autre discussion. Mais par rapport, je pense que par rapport à la France, Il y avait moins de disparités, peut-être dans les confinements du fait que je suppose que beaucoup de gens sont en appartement dans des petits endroits, contrairement à la France où il y a une disparité qui est, qui est assez grande. Ouais ouais non. C'est ça là disparité. C'était vraiment enfant, pas enfant, seul pas seul. Enfin les catégories avec enfants ou je veux dire sans enfants, je pense, c'était ça les vraies disparités.

Intervieweur : Par rapport aux formations, as-tu eu beaucoup de formations qui se sont vraiment arrêtées, que tu n'as pas pu reprendre et ou des managers étaient frustrés de ne pas pouvoir les reprendre ? Et comment t'as géré ce genre de situation, est-ce que tu leur as donné des petits tips ? Est-ce que tu leur as dit, "on verra plus tard ?"

Interviewé : ça a été très vite avec nos fournisseurs, tous nos partenaires, en fait on a tout de suite basculé leur contenu en mode virtuel. Je veux dire, toute notre offre est complètement passée en mode virtuel. Je pense à environ 80%. On a réussi à transformer nos formations virtuelles. En banque, en fait, il y a énormément de formations qui sont obligatoires. Les banquiers veulent garder leur licence donc très vite les formateurs ont changé et ont basculé en virtuel après ce qui s'est passé, c'est qu'en fait ça je générerais énormément de frustration de la part des participants parce qu'en fait ce qui s'est passé, c'est que pour justifier leur présence, les gens devaient allumer leur caméra, cette partie ça a été très compliqué.

Intervieweur : Tu as une idée pour quelle raison c'était compliqué d'allumer sa caméra ?



Interviewé : Je pense que c'est culturel. Euh, parce que déjà les Asiatiques, ils sont quand même enfin... Pour être invité chez eux en 8 ans en Asie, ça ne m'est jamais arrivé, ils sont très privés, très famille, très enfin, ils n'invitent jamais chez eux. Enfin absolument jamais. Donc je veux dire, faire une vidéo conférence avec la caméra, ça a été vraiment difficile comme approche. Donc c'est vrai que les formations, du coup, pour justifier de leur présence on était obligé de leur demander d'allumer les caméras. Voilà et donc ça, ça a été énormément de frustration et de leur dire Bah maintenant cette formation que vous faisiez en 8h en personne, on l'a transformé en 4h, mais ça va être 4h00 derrière l'ordinateur, avec la caméra allumée. Donc voilà, ça a été compliqué.

Intervieweur : Comment t'as géré ce genre de situation ?

Interviewé : ça a été hyper compliqué, mais bon toute façon on avait, je veux dire, les instructions étaient claires et je veux dire, ils n'avaient pas le choix donc je vais le dire. Puis enfin on a sévi quoi, je veux dire.

Intervieweur : Donner le bâton, enfin montrer le bâton disant, si tu ne le fais pas, tu vas te faire taper sur les doigts, toi, comment tu l'as . C'est quelque chose qui n'est pas évident. C'était de la tension pour toi, de la préparation psychologique ?

Interviewé : Oui, il y a un peu ouais ouais ouais ouais ouais je dirais donc attends, frustrant n'est pas le mot, mais je dirais, un peu pesant quoi. Enfin parce que clairement mon boulot n'est pas de faire la police, donc je veux dire un peu lourd parce que bah ça ça ça les saoule, mais ça me saoulait aussi moi. Un peu plus lourd dans le sens où bah clairement c'était nouveau pour tout le monde. Ça demande plus d'organisation, plus de réflexions, plus de préparation, clairement, parce que on s'assure en amont que le vendeur à bien tout cadré pour qu'on soit vraiment dans les règles du gouvernement pour que finalement les gens ne fassent pas les formations et qu'ils n'obtiennent pas les points parce qu'on n'a pas respecté telles règles. Le côté psychologique est quand même assez pesant quoi.

Intervieweur : À un moment donné, vous êtes revenu en présentiel ? Est-ce que t'as eu des collègues, que ce soit des collègues dans ton équipe ou même des managers avec qui tu interagissais qui eux ne voulaient pas rentrer parce qu'ils avaient peur ? Et comment vous avez adapté en fait ?

Interviewé : Ouais ouais ouais bah là c'est plus mon boulot actuel donc c'est un vrai dilemme. Retour au boulot qu'on n'a pas encore résolu. Je mélange un peu les 2 boulots mais clairement je pense que maintenant par exemple si je prends les formations maintenant qu'on est passé du point de vue virtuel, maintenant qu'on a passé le cap, pourquoi revenir en arrière. Ça coûte beaucoup moins cher de tout faire en virtuel et donc clairement on n'a pas changé. Je veux dire, ça a permis finalement de changer un peu, de faire évoluer nos manières de travailler dans ton sens. Donc là oui, clairement. Pour répondre à ta question, oui, clairement, il y a je veux dire que ce soit des managers, des collègues, encore maintenant il y en a plein qui ne sont pas prêts à revenir au boulot parce qu'ils ont peur. Enfin bon c'est un peu délicat à dire ça mais je ne sais pas si c'est une excuse ou pas une excuse oui mine de rien, voilà ce qui se passe. Il y a quand même énormément de gens dont finalement, enfin, leur situation personnelle a évolué à cause du COVID. Enfin, je veux dire. Ils ont déménagé donc ils habitent

plus loin du travail. Finalement ils se sont habitués à ne plus prendre les transports en commun donc ça les saoule de les reprendre. Ils ont changé leur système de garde des enfants. Il y a diverses raisons, le COVID peut-être, plus d'autres raisons. Les gens ne veulent plus revenir au boulot parce que je suppose que là maintenant... À Dublin, on est sur quelque chose d'équivalent à ce qui se passe en France, même en termes de ...

Intervieweur : Transformation ? C'est ça ?

Interviewé : Ouais ouais complètement ouais, ouais, c'est similaire d'accord Ouais donc ça veut dire que c'est là en fait le monde du travail est vraiment en train de se transformer, de se transformer enfin clairement. Ouais mais alors oui mais je j'observe quand même énormément de frustration. Euh. D'un point de vue des leadership team qui finalement se rend compte qu'il y a des gens qui ne sont toujours pas revenus au Bureau et voilà et qui se rend compte finalement que leurs équipes sont bah sont déconnectées que beaucoup de gens sont déconnectés de l'entreprise, sont plus dans la culture de l'entreprise et qu'ils ont perdu tout contact. Je veux dire humain. Et donc il y a quand même énormément de frustration. Et oui, enfin, le monde a changé, mais moi j'ai l'impression qu'il y a quand même enfin on pousse énormément à ce que les gens reviennent au Bureau. Pour pouvoir même recréer un esprit d'entreprise, un esprit, une certaine culture quoi ? Parce que finalement, les gens maintenant sont complètement déconnectés.

Intervieweur : ça se passe comment, le retour et le télétravail ?

Interviewé : Bah ça dépend des métiers de chacun. Chaque fonction a des fonctions bien définies, tout le monde a un peu un ce qu'on appelle un personae, un schéma à suivre différent. D'accord okay voilà, mais on se voit, voilà, rien n'est obligatoire, mais c'est très fortement encouragé. Pour l'instant on ne saisit pas.

Intervieweur : Parce qu'en France, il y a des accords d'entreprise qui ont été passés et que le télétravail est notifié à Dublin, ça se passe comment en fait ?

Interviewé : Non, il n'y a pas tout ça. Dans le cas tout ça c'est, c'est complètement différent donc là on est juste, je veux dire, c'est en tant qu'entreprise, on a décidé un peu une approche et enfin je veux dire c'est c'est, c'est la division de l'entreprise et du business de savoir ce qu'elle veut. Est-ce que l'on fait revenir les gens, ou pas.

Intervieweur : Finalement tu préfères quoi ? D'un point de vue psychologique ? C'est quoi c'est mieux ? D'aller d'aller en 100% en présentiel, de faire un peu de l'hybride aussi quand t'as besoin de te concentrer ?

Interviewé : Ah Ah c'est une bonne question. Si j'avais été dans mon boulot précédent, j'aurais fait 100% présentiel. C'est personnel hein, mais parce que je n'avais pas le trajet parce que je veux dire par rapport à mon boulot. Euh, je trouvais que finalement, c'était beaucoup plus facile de faire mon boulot sur place, avec la vidéo call en permanence dans mon boulot actuel. C'est vrai que je suis passée de 40 HR à 3 HR et en fait, on est dans des espaces sécurisés, fermés. Donc en fait, si je vais au Bureau et que je suis la seule de l'équipe à aller au Bureau, je suis toute seule enfermée, donc voilà. Mais si ça ne tenait qu'à moi, ce serait hybride. Voilà, voilà, ce serait hybride où 100%. Parce que le cœur du métier, c'est quand même le contact

humain. On a eu beau avoir développé “les vidéos”, tout ça tout ça, ça n’est rien comparé au contact humain.

Intervieweur : Est-ce qu'il y avait beaucoup de d'épuisement ?

Interviewé : ça s’est un peu calmé du fait de revenir un peu en présentiel, que ce soit sur la fatigue physique ou morale. Durant le COVID je dirais plus physique. Tu restais enfermés chez toi et donc oui, faire du sport derrière son ordinateur, ça peut être bien mais ça ne vaut pas de sortir en fait. Il y avait aussi de l’épuisement. On s'est tous retrouvés à avoir des meetings, des vidéos, des calls, avec plus aucune limite, plus aucun respect. Enfin, de toute façon t'es chez toi. A 8h30, jusqu'à 19 h ce n'était pas possible de ne pas être dispo, on s'est tous vu mettre des meetings à tout le monde, des vidéos, des calls et à un moment où il y avait plus de limites. Plus rien n'était compatible, n'était compartimenté, plus aucun respect, plus aucun respect de la vie de chacun. T'avais une sorte de... Comment dire ? A Singapour enfin, en Asie, on ne met pas à sa caméra, on rentrait finalement dans ton intimité hors des horaires alors qu'on est plus censé se connecter à telle heure ou à telle heure. Jusqu'à ce que finalement on dise stop et là, on a essayé de mettre en place des nouvelles manières de travailler plus hybride, un mélange, un mélange des 2.

Intervieweur : Etait-ce une manière pour calmer tout le monde parce que je suppose qu'il y a des personnalités en télétravail qui sont plus compliquées à gérer aussi.

Interviewé : C'est un bon point. Oui. Donc ouais...

Intervieweur : En tout cas, dans les interviews réalisées, ce qui est remonté des fonctions RH est que plus jamais il ne voudrait revivre cette période-là en fait en termes de rythme, de travail. En France, c'était quand même assez chaotique du fait que les gens ont basculé, il y avait des gens qui basculaient en chômage partiel, d'autres non. Il y a des entreprises qui n'étaient pas équipées pour faire du télétravail. C'était aussi différent des petites entreprises aussi, des PME où y avait que le Boss qui avait son PC portable et puis toutes les fonctions supports avait un PC fixe. Personne ne voulait revivre cet épisode. Je ne sais pas toi si c'est le cas aussi au niveau du rythme parce que tu disais le rythme, au niveau personnel ou de manière générale ?

Interviewé : Les 2 parce que finalement les 2 sont imbriqués. Tu vois c'est comme oui, non d'un d'un point de vue personnel, plus jamais. D'un point de vue travail, je pense que ça a permis d'accélérer certaines choses dans le monde de façon positive, je pense. Enfin, je pense que jamais enfin jamais on aurait pu instaurer 2 jours, 3 jours de télétravail. Tout ça n'aurait pas été possible sans le COVID je pense, ça nous a permis d'accélérer sur certains points. Enfin, avoir plus d'offres de formation virtuelle, je pense que ça apporte du bon. D'une certaine manière, ce que je dirais et justement par rapport aux formations ...

Intervieweur : Par rapport à l'apport de d'autres formations à ton catalogue, à te dire finalement ça on ne pouvait pas le faire, mais maintenant comme on est passé en en distanciel, ça va peut-être être plus facile à mettre en place. A faire accepter autre que le côté vraiment légal dont tu parlais tout à l'heure.

Interviewé : Je réfléchis bien. Ah forcément ça. Si ça a permis de rendre accessible finalement. Enfin, je veux dire des experts qui étaient aux US ou en Europe ça a permis quand même de rendre tout plus accessible finalement. Oui, c'est vrai que ça a permis de rendre une offre, d'offrir une offre un peu plus globale avec des gens basés hors Asie

Intervieweur : Et est-ce qu'il fallait aller chercher parce que tu disais tout à l'heure que finalement les gens au niveau de la formation, ils se sont un peu autres que le légal, se, sont un peu détournés finalement, parce que ce n'était pas dans leur priorité, donc t'as dû aller vraiment les chercher pour te dire, mais il faut que tu fasses cette formation là parce que ça va t'apporter ça et ça, tu vas pouvoir monter en compétences. Enfin, est-ce que t'as été obligée de plus batailler que si tu avais été en présentiel ?

Interviewé : Je réfléchis. Pas forcément parce que finalement, enfin tout ce qui est enfin les formations, tout ça, c'est quand même le bienvenu. Enfin, surtout quand ce n'est pas obligatoire ou pas légal, comme tu dis. C'est toujours le bienvenu et c'est toujours preuve d'une certaine reconnaissance où preuve que l'entreprise va investir. C'était un peu leur porte, comme un sauf-conduit quoi. Voilà, et puis ça a permis finalement de connecter avec d'autres personnes qu'ils ont vu ça de manière plutôt positive. C'était autre chose que le boulot, On a fait en sorte que ce ne soit pas enfin dire que toutes les formations ne soient pas complètement nulles et enfin et pas juste montrer des slides. Enfin je veux dire, on a fait en sorte que ce soit vachement plus imaging interactif.

Intervieweur : Tu n'as pas eu des situations de blocage de salariés qui refusaient, enfin que c'était rédhibitoire ?

Interviewé : Non, parce que finalement ça change, je pense du quotidien, du boulot. Ouais, ça permettait de s'évader,

Intervieweur : J'ai une dernière question, est-ce que tu arrivais à prendre le pouls, des autres gens des collègues qui pouvait te dire qu' il y en a un qui va pas très bien, je le fais remonter à qui de droit dans le service pour un peu tirer la sonnette d'alarme.

Interviewé : ça a été compliqué. Enfin, tout le monde cachait un peu ce qu'il vivait. Mais ça, ça dépendait vraiment des gens. Enfin le remonter ? Pas forcément. Si je parle de l'équipe en charge, on sait gérer entre nous. Les gens avec qui j'avais une relation personnelle, je me suis doutée que les gens seuls ou les gens qui avaient 4 enfants, bon, c'était plus ou moins difficile. J'arrivais à prendre le pouls sans forcément qu'ils s'ouvrent trop parce qu'encore une fois, enfin, les Asiatiques sont quand même assez privés, ils ne sont pas dans la démonstration des sentiments ou des émotions. Donc j'arrivais à plus ou moins savoir comprendre la situation. Mais c'est vrai que c'est assez délicat de prendre le pouls. Je veux dire dans ce qu'ils sont réservés et privés quoi. Ce qui se passe actuellement dans mon boulot c'est qu'en fait les managers le remontent aux HR. Cette personne elle a eu le COVID ça dure depuis très longtemps. Elle est isolée, déprimée. Finalement, enfin tout le monde a été un peu démuni. Je veux dire avant les cas de Mental Health des gens qui n'allaient pas très bien, c'était quand même un peu plus rare. Là, finalement, il y a énormément de gens qui se sont retrouvés coincés dans un pays qui n'était pas le leur, complètement isolé avec leurs partenaires dans un autre pays. Enfin, il y a eu plein de cas comme ça. Donc finalement les managers se sont

retrouvés un peu démunis et donc ils ont fait appel aux HR. C'est vrai que c'est une période que personne n'a envie de vivre. C'est une période qui était très très compliquée, très compliquée pour tous, pour tout le monde.

Intervieweur : On a interviewé d'autres RH dans différents secteurs. On a de l'audiovisuel. On a de L'IT, on a du prêt à porter sur des grosses moyennes structures, ce qui permet de tirer pas mal de fils. Et là, le fait de se dire dans un autre pays comment ça fonctionnait ? C'est hyper intéressant, c'est parce qu'en fait les hypothèses. Moi aujourd'hui ce que je mets en relief c'est qu'on s'aperçoit que quand c'est préparé, il y a un stress, un côté psychologique qui redescend et les choses se sont mieux passées et ça a été mieux acceptées.

Interviewé : Ah oui parce que t'as un vrai point. Enfin, le fait d'être chez X qui est un grand groupe, Londres, qui est notre siège, voilà, ils sont passés avant nous, donc disons qu'ils ont un peu déblayé tout le bazar avant nous, la Chine idem. C'est vrai qu'on l'a vu venir, vu que nous vraiment la galère a démarré en avril, donc je veux dire, c'est vrai que le fait d'avoir laissé les potes galérés avant, mine de rien, ça nous a permis d'être beaucoup plus préparé, de pouvoir mieux anticiper, de savoir un peu ce qui allait nous tomber dessus. Ouais, et c'est vrai que du coup bah enfin c'est sûr qu'avec de la préparation de l'anticipation, ça fait beaucoup moins de stress.

## Interview n°8

Interviewé : J'ai une formation plutôt juridique à la base. J'ai fait une licence de droit et un master en droit social et lors de mon master 2 je me suis tournée vers une spécialité en RH. J'ai intégré un premier job de juriste en droit social dans une entreprise Pharma et puis ensuite j'ai très rapidement bifurqué. Je suis rentrée chez X, ça fait quelques années ou j'ai fait plusieurs jobs. J'ai commencé juriste en relations sociales qui sont quand même orientées RH dans une direction RH et puis ensuite j'ai bifurqué sur un job, pas longtemps, de gestionnaire RH, j'ai réellement fait des RH et puis ensuite responsables RH et aujourd'hui je suis responsable RH et responsable des relations sociales, j'ai les 2 les 2 casquettes. J'ai toujours eu à cœur d'avoir ces 2 casquettes et c'est ça qui me plaît c'est d'avoir ce côté-là sur des sujets individuels avec des collaborateurs que des sujets d'ordre collectif pour tout ce qui touchent au CSE aux négociations avec les syndicats voilà c'est vraiment ça qui m'intéresse et puis c'est vrai que ça bouge beaucoup et puis il y a beaucoup de sujets en ce moment qui tournent autour des rachats d'entreprises et du coup des fusions derrière pour harmoniser notamment tout ce qui est statut collectif. Je vais avoir tout un tout un sujet autour de comment on harmonise les statuts quand, pour être tout à fait précise aujourd'hui on fusionne de 4 sociétés et donc on avait 4 statuts différents on uniformise donc 4 conseils sur 4 conventions différentes. Heureusement on avait un peu anticipé sur 2 puisque c'était la métallurgie et le SYNTEC.

Intervieweur : C'est super intéressant.

Interviewé : Et ensuite puis derrière, vous avez tous les sujets qui touchent à la vie du salarié, à l'astreinte, la durée du travail, les frais de santé, la prévoyance... Voilà il y a plusieurs sujets c'est ça qui est hyper intéressant c'est la partie collective puis après la partie un peu plus individuelle donc là vous allez avoir toute la vie du salarié au quotidien donc ça va tourner autour de la rémunération, à l'évolution des carrières et puis Ben disciplinaire également et jusqu'à la sortie. Vous verrez bien si c'est ce que vous souhaitez faire. Le RH un peu généraliste qui fait tout.

Intervieweur : Je suis 6 mois dans l'agroalimentaire, ça fait seulement 3 mois que j'ai intégré l'entreprise mais j'ai un poste généraliste où je touche à du recrutement, du projet RH, du CSE. Dans l'entreprise où je suis, il y a 2 CSE car nous sommes sur 2 populations différentes, il y a un terrain et un siège. Ils ont coupé en fait il y a d'un côté un CSE siège et le 2e terrain. C'est hyper intéressant parce qu'on voit vraiment en fait, c'est le cœur du réacteur. C'est très enrichissant et puis ça pose de nombreuses questions. Nous ne sommes pas sur des sujets de fusion mais on est sur des sujets un peu plus faciles et pratiques qui sont les revalorisations actuelles des salaires au vue de l'inflation et c'est un sujet qui touche beaucoup on est tous là à se poser la question de comment gérer ça.

Interviewé : Je pense que ce n'est pas forcément d'augmenter les salaires à iso de l'inflation sinon on s'en sortirait plus mais en même temps on ne peut pas laisser sans rien faire. Je pense que c'est difficile de trouver le juste milieu. Ce n'est pas facile et c'est quoi ? Des augmentations, des primes, pardon mais on peut essayer de trouver un peu autre chose que le salaire, c'est de trouver, il y a des indemnités par exemple sur tout ce qui est carburant

parce que c'est vrai que c'est quand même le gros sujet. L'URSSAF nous permet quand même de faire des choses là-dessus sans avoir de charge aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié.

Intervieweur : De notre côté ce genre de sujet passe en comité centrale nous n'avons plus la main Les accords re descendent plutôt en pluie. Étant arrivée en juillet, je ne sais pas quelle marge de manoeuvre les CSE ont.

Interviewé : Nous, nous avons 1 CSE pour 3300 collaborateurs et on a 17 instances représentatives, on ne s'ennuie pas, nous pouvons avoir des journées entières.

Intervieweur : En arrivant dans mon stage, je me suis demandé qu'est-ce que je vais trouver ? Mais au final ils sont assez conciliants. On sent une volonté de travailler main dans la main, même s'ils attendent des réponses ce qui est normal mais dans l'ensemble enfin moi en tout cas ce que j'ai pu ressentir c'est qu'ils sont assez à l'écoute de ce qu'on leur donne. J'ai de la chance d'être tombé dans un bon CSE. Mais, je pense que ça aurait été aussi intéressant de voir des CSE plus musclés.

Interviewé : Je pense qu'il faut connaître les 2.

Intervieweur : oui je pense. Pour revenir plus à notre sujet, est-ce que vous aviez, vous, avant que cette année 2020 arrive, est ce qu'il y avait déjà des choses qui étaient mises en place en termes de télétravail ?

Intervieweur : Alors nous on n'a jamais eu vraiment eu d'accord de télétravail donc on a jamais eu quelque chose de cadrer mais par contre on a fait du télétravail, de façon occasionnelle, à la discrétion du manager c'était vraiment de gré à gré entre le salarié et le manager. Il y avait évidemment le principe de l'autonomie, le oui ou non, tu es entre guillemets éligible car tu es autonome mais on était plutôt sur des cadres forfait jour. La plupart du temps et c'était vraiment voilà, j'aimerais bien tenter de travailler demain, bon OK, parfois on leur demandait quand même de faire un petit mail pour tracer un peu la chose, mais ça restait toujours entre le salarié et le manager. Après je vous parle pas des fonctions ingénieur d'affaires donc les commerciaux qui évidemment vont de rendez-vous en rendez-vous qui de temps en temps du coup terminer leur journée chez eux car ils rentrent pas au bureau, ça je considère que c'est pas vraiment du télétravail.

Intervieweur : Vous n'êtes que sur une population de siège où vous avez ...

Interviewé : Non on a on a évidemment la population siège parce que bah y a les fonctions support, les RH, le juridique ... Et puis après il y a toutes les fonctions qu'ils font vraiment, bah vivre l'entreprise, donc les fonctions techniques. On est une entreprise de service numérique donc on va avoir beaucoup d'experts beaucoup d'ingénieurs infrastructure alors des techniciens et puis après toute la fonction plus commerciale mais essentiellement technique on est quand même très très orienté, le service aux clients aussi bien sûr.

Intervieweur : OK donc quand la pandémie est arrivée, on a réussi à arrêter en fait un pays en 24h à peu près donc sur des fonctions sièges comment vous vous êtes organisé dans les premiers jours ? Par exemple sur certaines interviews on me disait bah nous on n'avait pas de



télétravail déjà c'est surtout en plus on avait du matériel fixe, donc les salariés sont partis avec leur matériel fixe pour pouvoir travailler

Interviewé : Chez nous vu qu'on est une société plutôt numérique/informatique on est tous équipé d'un ordinateur portable et d'un téléphone portable donc là au moins on n'avait pas ce soucl. Mais c'est vrai que ça s'est fait vraiment du jour au lendemain. Après on a quelques fonctions qui sont des techniciens PESC qui répondent au téléphone sur un plateau pour faire simple et eux pour le coup ils n'ont pas de portable. Ils ont des grands écrans avec une tour enfin voilà donc là pour le coup eux ils ont fait comme l'exemple que vous avez donné et ben ils sont partis avec leur matériel. Eux on ne les a pas revus pendant ... Mais voilà ils sont restés, se sont installés chez eux. Après la difficulté qu'on avait et ça on l'a surtout à c'est que bah y a des salariés notamment en région parisienne qui se sont trouvés dans des petits studios enfin dans le studio normal mais bon quand on y vit juste pour dormir ça va mais quand on travaille quand on y fait peut-être son sport où l'on travaille et en plus on dort c'est vrai qu'à posteriori on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup qui l'ont vécu hyper mal.

Intervieweur : Parce que vous aviez des remontées des managers ?

Interviewé : On n'a eu un peu mais c'est vrai que je pense que certains pensaient, au début ça allait être assez court on ne savait pas. Donc si, on a eu des échos mais pas tant que ça. Moi je sais que j'ai des collègues RH dès qu'elles ont eu la possibilité de revenir elles sont revenues, pour des raisons plutôt persos. C'est vrai qu'après, y en a qui n'avait pas de bureau donc bah il a fallu trouver des solutions. C'est tout bête mais on n'a pas forcément la table on n'a pas le fauteuil qui vont bien et tout ça je pense que voilà ça n'a pas aidé quoi ?

Intervieweur : J'ai une bah justement une de mes camarades de promo qui nous expliquait que l'un de ses collègues, son bureau était sa plaque de cuisson. Ils étaient 2 donc et elle travaillait elle travaillait, là où c'était le mieux pour elle, pour s'installer. Je pense que des exemples comme ça on en a à la pelle mais dans 10 ans peut-être, les langues se délieront.

Interviewé : Ah Ben oui Ben c'est sûr. Il y a eu également la problématique de garder les enfants à domicile. Je me suis déjà isolé dans les toilettes pour me mettre en call hein oui parce que finalement c'est l'endroit le plus calme.

Intervieweur : Je pense qu'on ne le vit pas très bien. A posteriori, psychologiquement vous vous dites que vous êtes dans un endroit pour travailler qui n'a pas lieu d'être. Avec votre équipe je suppose que ça a été le branlebas de combat, alors comment on organise les choses, comment on fait redescendre les informations, vous aviez certainement un service communication et est-ce que vous avez réussi à embarquer tout le monde ?

Interviewé : Alors nous on fonctionnait beaucoup par webinaire alors ça je vous dis webinaire ça c'était le côté plus bah tous les salariés en fait y a un fonctionnement par direction d'activité qu'on a des directions d'activité qui sont pilotées par des DA et on a un directeur de la performance opérationnelle dans chaque DA c'est vrai que c'est plutôt ces personnes-là qui ont piloté avec les QSE et les RH qui pilotent tout ce qui était communication descendante auprès des salariés. On faisait des webinar très réguliers pour expliquer aux salariés ne serait-ce que l'actualité, qu'est-ce qui se passe en France où on en est au niveau du COVID,



quelles sont les consignes sanitaires, comment pouvez- vous vous organiser. Et puis après on a fait beaucoup d'actualités aussi sur l'entreprise, comment est-ce qu'on travaille chez soi, enfin voilà on faisait énormément de webinaire, ça marchait très bien donc on a fait ça par teams et ça c'était pas mal. Et puis après au niveau RH on se faisait des conf call tous les matins, quelles sont les consignes, on fonctionnait comme ça, on a mis en place des calls « Dire » régulier pour expliquer la marche à suivre tout simplement.

Intervieweur : Et à ce moment-là enfin après certaines réunions alors pas au niveau des webinaires, mais vous sur vos réunions plus petites spécifiques RH à la fin des réunions ou même au début quand tout le monde commence à se connecter les gens disaient alors ça va, pas trop dur ...

Interviewé : oui on sentait qu'il y avait un besoin d'exprimer des choses oui oui complètement parce que ça que moi j'aime bien télétravail mais le télétravail à 100% c'était très compliqué et on se sent quand même un peu isolé du travail au niveau RH parce que comme vous disiez ça nous est tombé dessus comme ça qu'est-ce que c'est complètement nouveau donc la charge de travail était énorme on attendait beaucoup des RH parce que Ben qu'est-ce que qu'est-ce qu'on fait et c'est vrai qu'on s'est trouvé un peu entre 2 à attendre aussi qu'est-ce que nous dit le gouvernement donc on attendait les ordonnances et machins ça venait de gauche de droite, c'est compliqué donc on était un peu entre 2. Donc la charge de travail était énorme. Après au quand on a commencé à prendre un peu le pli j'ai envie de dire on a essayé aussi de se faire vous savez les fameux apéro visios entre collègues donc on la fait mais pas tant que ça, moi je trouvais que c'était un peu rigolo mais après je crois que c'est bon voilà ... Et puis on était par monts et pas vaux qu'on a avait pas tellement le temps

Intervieweur : Donc des journées très longues, donc une fatigue et une charge mentale ...

Interviewé : oui oui c'était compliqué et puis toutes les journées se ressemblaient, il n'y avait pas de vraie coupure parce que Ben on restait chez soi. Le soir pareil, pas de vraie coupure, c'était compliqué et tellement exceptionnel. A priori, on le vit une fois, on prend sur soi mais ce n'était pas simple.

Intervieweur : Il y a eu du chômage partiel chez vous ? Et comment vous l'avez annoncé parce que je suppose qu'il n'y a pas eu forcément toute l'entreprise qui était en chômage partiel mais peut-être des populations bien précises, comment avez- vous réussi en fait à l'annoncer et à rassurer en même temps pour que ce ne soit pas trop anxiogène. Car après il y a toute la mise en place du chômage partiel et de nombreuses questions de salariés : sur par qui je vais être payé, est-ce que je vais avoir 100% de mon salaire, comment ça va s'organiser, enfin comme vous avez réussi ...

Interviewé : Evidemment on est passé par nos CE déjà le pour informer, les consulter sur la mise en place de l'activité partielle là-dessus c'était le côté formel mais mine de rien c'est quand même une voie de communication parce qu' après eux derrière ils ont aussi fait le job de redescendre auprès des salariés avec qui ils sont en contact donc ça c'est quand même une première voie, et après Ben on avait tous nos webinaires qui permettaient d'expliquer globalement et puis on s'est énormément appuyé sur les managers en tout cas déjà chez nous on a toujours été comme ça à s'appuyer sur les managers de proximité. On a quand même un

maillage de managers qui sont très présents et donc du coup bah c'est eux qui ont déployé au plus bas si je puis dire le chômage partiel. Même si honnêtement les salariés se doutaient très bien avec toutes les informations qu'on avait à l'époque, ils voyaient très bien que l'activité baissait. Et si vous voulez si on ne se déplace plus chez les clients donc comme les clients ferment à un moment donné bah on a plus d'activité. Donc ils se sont faits, je pense aussi, ils étaient préparés donc et puis après oui il y avait beaucoup de questions. Donc les RH et le service paie ont été beaucoup sollicités.

Intervieweur : Ils ont été sollicités via les managers de proximité qui remontaient les questions ou est-ce que les salariés se disaient je vais y aller tant pis j'y vais en direct et donc vous aviez 40 fois la même question.

Interviewé : Ouais on avait un peu des 2, on n'a pas été non plus inondé, on a pas eu 3300 questions identiques quoi si vous voulez. Mais ouais beaucoup beaucoup de questions à l'annonce du confinement après je pense que les 2 premiers mois s'étaient compliqué et après on a pris un certain pli. On a la chance d'avoir une convention collective à l'époque qui était quand même assez favorable dans le calcul de l'indemnité de chômage partiel donc les gens ils se retrouvaient après bon y avait des questions annexes hein notamment les tickets resto, l'impact sur mon intéressement enfin des questions comme ça qui touchent quand même à la rémunération mais indirecte donc une fois qu'on avait répondu et qu'on a été à l'écoute ouais les gens ne se sont pas non plus fait des nœuds trop trop au cerveau.

Intervieweur : Si je comprends bien tout passé par les managers de proximité, mais comment vous les accompagniez si certains n'arrivaient pas à répondre à une question bloquante où s'ils n'étaient pas capables d'annoncer certaines informations car ils étaient trop empathiques ?

Interviewé : C'est sûr, on les a beaucoup responsabilisés, après ils sont habitués, on fonctionne beaucoup comme ça. Après on a pas mal fonctionné aussi avec des petites notes, c'était des notes managers très synthétiques, avec nos discours donc ils savaient. On leur remettait le discours et derrière ils déployaient. Donc on a essayé de fonctionner comme ça aussi et ça ça passait plutôt bien ouais on n'a pas eu de lever de bouclier en disant non non ce n'est pas à moi d'annoncer ça.

Intervieweur : Mais par contre vous avez eu des questions, peut être des appréhensions pas forcément des angoisses, mais des appréhensions de la part de managers d'annoncer ce genre de choses qu'ils n'avaient pas forcément l'habitude, des questions sur lesquelles vous n'aviez pas réfléchi ?

Interviewé : Je pense que ce n'était pas vraiment de l'appréhension mais peut être plus bah ne pas avoir la réponse à tout ça c'est sûr. Mais je pense que justement au vu du contexte, de la période les gens savaient qu'on ne pouvait pas avoir réponse à tout. Enfin je pense qu'à un moment donné c'était nouveau, complètement nouveau, on a fait aussi ce qu'on pouvait au vu du contexte et je pense que les salariés étaient quand même assez conscients de ça.

Intervieweur : C'est quelque chose que l'on retrouve beaucoup dans toutes les interviews qu'on a faites. Les gens finalement étaient moins agressifs qu'on ne l'aurait pensé finalement

parce que bah tout le monde, tout le monde pataugeait sur ce que le gouvernement allait annoncer donc c'est vrai que les gens ont été moins justement agressifs. Vous, d'un point de vue d'un point de vue RH le fait de ne pas avoir de réponses à tout, est ce que vous, enfin la fonction fait aussi qu'on essaye de prendre de la distance je suppose, mais se dire mon dieu enfin voilà j'ai la réponse à cette question-là ça va impacter tout le personnel ou alors le matin vous avez eu un un collaborateur qui avait eu une situation hyper particulière et ça vous a touché et comment vous avez fait ?

Interviewé : Par rapport à moi vous voulez dire ?

Intervieweur : oui par rapport à des situations de salariés.

Interviewé : Oui, il a forcément eu des situations personnelles compliquées, oui ça c'est sûr on ne peut pas non plus prendre comme ça et balayer ça d'un revers de main. Il y a eu des cas, après il y a eu beaucoup de personnes au tout début dès qu'il y avait quelqu'un qui toussait où qui était en plus bah ils étaient un peu parano au début ils disaient : " Oh là là je rentre maintenant" puis on a eu beaucoup de certificat d'isolement à un moment ça pleuvaient. On a eu énormément de questions autour des gardes d'enfants parce que comment faisons-nous pour travailler avec les enfants aupaissance ça c'est vrai que c'est compliqué donc les gens ils ont eu du mal à comprendre que Ben si tu pouvais télétravailler Ben tu continues de télétravailler tout en ayant ton enfant à la maison, et c'est vrai que du coup on a eu de mal à faire comprendre ça. Pour eux c'était, bah j'ai mon enfant, je m'en occupe et j'aimerais avoir un arrêt de travail donc ça a été compliqué au début. Après le gouvernement a autorisé à laisser les écoles ouvertes donc c'était plus facile mais les premiers confinements pour ça c'était compliqué hein je me souviens c'était galère. Cette situation a permis que chacun voit ben on a tous aussi une vie personnelle, une vie familiale et du coup même aujourd'hui je trouve que c'est plus facile d'expliquer que Ben on doit aller chercher son enfant un peu plus tôt ou qu'on a une réunion à l'école. Je trouve que les managers sont un peu plus conciliants sur sur sur ça je ne sais pas si vous le ressentez un peu mais je trouve que ouais ça a été bénéfique.

Interviewé : Je ne l'ai pas moi, je ne l'ai pas trop vécu comme ça. Nous on a pareil, on a pas arrêté, c'est surtout on avait, c'est là où c'était un peu dommage mais je pense que tout le monde avait la tête aussi dans le guidon, mais il y avait vraiment un en mur, on n'a pas réussi à mélanger la communication et les RH et faire quelque chose ensemble, et j'ai trouvé ça un peu dommage mais je pense qu'en fait ils avaient, c'était déjà une toute petite équipe RH donc voilà je pense qu'ils avaient autre chose aussi à gérer comme les paies. J'étais dans une entreprise où il y avait 200 personnes sur le terrain donc au niveau des paies il y a eu du chômage partiel. Les services paie se sont arrachés les cheveux, c'était horrible. Est-ce que vous avez eu des des problématiques sur lesquelles vous n'avez pas eu les moyens de les résoudre parce que : à distance on a pas forcément la réponse à la question, enfin est-ce que vous avez eu ...

Interviewé : Pfff, je ne me souviens plus, on en a sûrement eu mais à terme on a réussi à palier et à trouver des solutions. Mais je me souviens qu'au début on avait bah tout ce qui était, on continuait à faire des licenciements donc à faire des entretiens préalables à licenciement et

ça au début on disait, on ne peut plus se déplacer comment on va faire, donc on a fait ça par visio hein en disant Ben j'espère que ce sera par toquer par les prud'hommes quoi ça c'est vrai que ça a été un peu de pas de questionnement mais on avait pas le choix de toute façon c'était dans le tuyau, il n'y avait rien d'écrit pas jurisprudence, il n'y avait rien donc c'est vrai qu'on était un peu à tâtons. Après on apprend en marchant.

Intervieweur : Exactement. Il y a eu des missions que vous aviez mis complètement de côté, le recrutement par exemple est-ce que c'est des choses ...

Interviewé : Alors ouais le recrutement ça ça a été mis complètement entre parenthèses parce qu'enfin plutôt il y avait des postes dit essentiel qu'on a continué à chercher mais parenthèse en sommeil, par contre la formation parce que on s'est dit bah on peut profiter du temps libre entre guillemets ou les collaborateurs ne sont pas dédiés à un client bah on les forme, on en profite-t-on les forme. On a fait pas mal ça c'était des choses qui ont été bien accueillies et surtout qui ont été se dire bah finalement ça me sort de mon quotidien cette formation ça a été bénéfique Ah oui bon les gens ils aiment bien être formés nous on a une politique de formation assez assez poussive donc tout ça s'est plutôt ancré mais là on avait, on a essayé, de ouais d'accentuer là-dessus.

Intervieweur : Les gens au moins ils se disaient bah je préfère faire ça qu'être à la maison. On a beaucoup qui se sont ennuyés hein au bout d'un moment. Tous les gens en chômage partiel, ils pouvaient se dire bon Ben je suis bloqué chez moi je ne peux rien faire. Alors peut-être que les commerciaux n'étaient pas forcément tous sur Paris donc on a pas vécu forcément le même confinement aussi. Il y a des gens qui pouvaient être en province avec des maisons, des jardins et peut-être que peut-être que vous aviez eu moins de nouvelles que des gens qui n'en avaient pas.

Interviewé : On n'a pas vécu le même confinement ça c'est sûr ! On est bien d'accord, nous, enfin en région parisienne il fallait notre petite attestation et on pouvait sortir que dans le quartier bah eux, ils sortaient dans le jardin.

Intervieweur : Comment vous arriviez à prendre le pouls de la situation au globale des salariés c'est à dire que parce que y a eu beaucoup de remonter en disant bon bah sur cette équipe là on sent que ça ne va pas est-ce que le manager vous faisiez des remontées des situations en disant moi dans mon équipe ça ne va pas qu'est-ce qu'on peut mettre en place, comment, qu'est-ce que je peux faire où est-ce que finalement c'est vous qui alliez vers les managers.

Interviewé : Je dirais que c'est les 2 mais c'est plutôt les managers qui nous remontaient quand même les choses,

Intervieweur : dans ces cas-là vous travailliez en binôme avec le manager pour justement débloquer la situation où c'est vous qui étiez en première ligne ? Comment ça se passait ?

Interviewé : ça dépend aussi un peu du manager. On a des managers qui sont plus à l'aise que d'autres et qui viennent en disant, il y a pas de problème je prends le point et d'autres on sent c'est un peu plus tatillon dans ces cas-là c'était plutôt nous RH qui faisions les choses mais ça dépend aussi de la de la charge du moment.

Intervieweur : C'était assez variable et c'était surtout des situations de collaborateurs qui étaient plutôt personnelles qui étaient dues peut-être aussi à la charge de travail en disant là je ne m'en sors pas parce que en fait bah justement j'ai mes enfants à la maison je suis dans un tout petit truc j'ai pas de place pour travailler ...

Interviewé : Bah là on essayait d'être dans l'empathique hein là-dessus on essaie de leur dire Ben vous faites ce que vous pouvez. Pour vous donner l'exemple de la garde d'enfant le nombre de parents qui m'ont appelé en disant mais je vais travailler quoi 3h dans la journée et ce sera le Pérou Ben OK Ben c'est déjà ça c'est déjà ça donc on essaie d'être assez empathique là-dessus et puis après on s'est fait aussi un peu accompagnés. On avait une, c'était déjà ouverte avant le COVID hein mais on avait des cellules psychologiques ouais par téléphone et une hotline donc ça ça a pu aussi accompagner des collaborateurs.

Intervieweur : Vous savez s'il y a eu beaucoup d'appels ?

Interviewé : Il y en a eu, après la médecine du travail aussi nous a pas mal aidé. Nous étions pas mal en contact avec la médecine du travail parce qu'elle nous a aidé aussi à trouver la bonne manière d'organiser aussi les bureaux quand il y a eu la reprise voilà ils ont été quand même dans le conseil. J'ai trouvé que c'était pas mal.

Intervieweur : Vous faisiez plus des CSE que des CSSCT que vous mettiez en place ?

Interviewé : On faisait plutôt des CSE dans le sens plutôt information où on en est plutôt, on avait à l'époque, l'organisation a changé entre-temps, mais on avait un CSE central et on faisait ça Ben c'est comme ça qu'on a instauré le CSE à distance mais on a réussi à conserver un peu de ça, on a maintenant un mixte entre du présentiel et du distanciel donc ça c'est super. ça nous fait moins de déplacement donc c'est pas mal c'est un truc qu'on a pu garder, alors qu'avant on ne voulait pas en entendre parler. Et puis ben ils se sont bien rendu compte que c'est tout à fait possible.

Intervieweur : Justement sur le côté, parce que la fonction RH a tout de même pas mal d'informel, on passe pas mal aussi de : "viens boire un café ou on mange ensemble à la cantine" enfin voilà ce genre de choses est ce que tout ça s'est arrêté finalement avec le confinement parce qu'on est moins enclin à dire mince j'ai oublié lors d'une réunion à demander ça, normalement lorsqu'on est au bureau on passe voir le ou la collègue en question, il faut que je rappelle la personne.

Interviewé : Oui c'est sûr qu'il n'y avait pas ce côté un peu sympathique de se retrouver entre collègues c'est sûr après moi je trouve que le teams avec un petit, après c'est de l'écrit hein c'est sûr mais on peut faire un petit teams c'est aussi c'est le toc toc tiens j'ai envie de te dire ... ça marche quand même assez bien ouais moi je trouve. Mais ça ne remplacera jamais le présentiel ça c'est sûr, et comme vous dites la machine à café, c'est le truc facile !

Intervieweur : J'ai juste une dernière question par rapport au retour sur les lieux quand il a fallu dire bah voilà ça y on commence à ouvrir gentiment la porte, est-ce que y a des salariés, et pareil vous avez fait le même processus, les webinars, les managers et comment ça a été pris en disant bon bah on revient.

Interviewé : Alors je sais plus, je ne me rappelle plus. On a rouvert, je me rappelle plus vite, 2 jours enfin c'était progressif mais oui les gens étaient contents de revenir globalement. Après aujourd'hui on se rend compte que bah si on leur demandait de revenir à 100% y en a beaucoup qui n'ont aucune envie de revenir sur site. On se rend compte qu'on a même des difficultés à faire revenir les gens.

Intervieweur : Vous n'avez toujours pas d'accord ?

Interviewé : Sur ce terrain on en a un accord bah sûrement voilà suite au COVID, il faut quand même qu'on ait quelque chose d'un peu cadré et du coup on a fait un accord de télétravail avec un maximum de 3 jours de télétravail par semaine quelque chose de très classique avec du délai pour revenir en arrière. Si on veut, il faut évidemment qu'il y ait l'autonomie qu'on soit d'accord des deux côtés, côté manager et collaborateur, qu'il y ait les outils qui vont bien et cetera.

Intervieweur : Mais avant le confinement, à part une certaine frange de votre population qui n'avait pas d'ordinateur portable, mais donc ça veut dire que toutes les connexions à distance vous les aviez.

Interviewé : Oui ou alors comme nous sommes une société informatique, on s'est organisé en mode dégradé. C'est vrai qu'on avait quand même des accès clients qui étaient sécurisés et en étant à la maison bah on n'est plus dans une structure entreprise donc là on a dû, alors je ne sais pas concrètement comment ils ont fait, mais ils ont créé des canaux un peu à part pour pouvoir accéder aux clients, mais on s'est débrouillé. Il y a quand même eu un mode dégradé sur pas mal de sujets. On a réussi à fonctionner en mode dégradé.

Intervieweur : Pour revenir au télétravail, c'est mon avis personnel, mais je trouve que 3 jours, c'est le maximum.

Interviewé : Oui tout à fait, c'est vraiment le maximum et ce qu'il faut vraiment garder, c'est le lien. C'est important de pouvoir garder ce lien ouais parce que moi je trouve que 5 jours, à savoir 100% c'est trop compliqué ça ne fonctionne pas.

Interview n°9

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

Intervieweur : Oui aucun souci. Pourrais-tu te présenter : ta formation, ta carrière, et depuis combien de temps tu es chez Engie ?

Interviewé : alors moi j'ai fait un master en école spécialisée RH, après une licence AES. J'ai ensuite fait mon alternance dans une entreprise qui m'a gardée. J'y suis restée 7 ans c'était dans l'automobile. Après j'ai fait un an et demi dans la Pharma et là ça fait un peu plus de 3 ans et demi, en octobre ça fera 4 ans que je suis chez E\*\*\*\*.

Je suis actuellement RRH au siège de E\*\*\*\*\*, c'est une entité de 1200 personnes. Je gère 650 collaborateurs accompagnée d'une adjointe et de deux assistantes RH.

Intervieweur : okay vaste périmètre ...et du coup est ce qu'il y avait une politique de télétravail avant le COVID chez vous ?

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

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

Interviewé : 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 hypers chauds pour le télétravail

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 n'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 chez E\*\*\*\* 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 changements culturels, 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.

Intervieweur : la 2e 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 ?

Interviewé : 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 ne 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 ne 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 à20h00 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

Intervieweur : mais du coup est-ce que c'était une sur sollicitation des salariés ou plutôt que des réunions ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : A quelles nouvelles problématiques avez-vous dû faire face ? Aviez-vous les moyens de les résoudre ?

Interviewé : 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 n'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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

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

Interviewé : 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 donnaient 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 ne m'amuse pas à appeler les gens pour savoir comment ils vont.

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

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

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 ce sont 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 je n'ai pas pu désamorcer à cause de la distance.

Intervieweur : 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 ?

Interviewé : 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 ce n'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.

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

Interviewé : 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 ne 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.

Intervieweur : vous êtes revenus juste après le premier confinement ?

Interviewé : 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).

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

Interviewé : 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.

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

Interviewé : Sur 650 j'ai dû en avoir 3 ou 4. Des gens qui craignaient les 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.

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

Interviewé : 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 que on ne 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 attitrée 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 Engie 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.

Intervieweur : tu as dit au début que le service santé sécurité était assez développé chez Engie. Sais-tu ce qu'ils ont mis en place comme actions particulières pendant cette période ?

Interviewé : 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 mais 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 porter le masque et machin et truc...