

Post-confinement : nouveau départ ou retour à la case départ pour l'innovation RH ?

Intervenant n°1 : Thomas CHARDIN - Parlons RH

Tous les RH sont à la manoeuvre pendant cette période mais ce sont aussi parfois les "oubliés de la seconde ligne". Leur investissement a été particulièrement remarquable.

Selon Thomas Chardin, la fonction RH ne sera pas plus innovante qu'avant.

- **L'après entraînera plutôt une forme d'acculturation :**
 - **par "homéostasie sécurisante"** : on connaît de très grands bouleversements avec beaucoup de peur de la maladie et de la mort. Durant cette période on aspire tous à retrouver de l'ordre et pas forcément retrouver une forme de dynamique d'innovation. On va plutôt essayer de retrouver le monde d'avant, notre routine. On essaie de se projeter avec beaucoup de zones d'incertitudes et la réponse qu'on peut avoir face à cette situation serait plutôt "métro, boulot, dodo", ce qui n'est pas propice à l'innovation.
 - **par le backdraft de l'ADN de la fonction RH** : les RH sont les gardiens du temple et des valeurs de l'entreprise, ce qui est indispensable pour un contexte favorisant la collaboration. Mais ce contexte peut être risquophobe ce qui n'est pas en adéquation avec l'innovation.
- **On tombe dans une période où la fonction RH risque un repli identitaire.** De nombreux textes ont été publiés et l'urgence est de préserver la santé des collaborateurs. Cependant, les RH vont être confrontés à d'autres problématiques comme le recrutement gelé et l'enjeu se concentrera sur ces points-là et non sur l'innovation.
- **Vers un changement de posture nécessaire des RH :**

Les professionnels RH sont particulièrement courageux car ils absorbent les chocs mais ils ne sont pas toujours audacieux. La plupart du temps, ils ne saisissent pas d'un sujet pour aller le défendre notamment sur les sujets de transformation : "comme j'accompagne la transformation, je me transforme

aussi". Tous les chantiers RH doivent avoir une part de risque, **il faut donc passer du courage à l'audace pour que la fonction RH devienne innovante ! Que la fonction devienne plus moderne et abandonne ses prérogatives.**

Question : si vous étiez DRH quelles seraient les premières mesures que prendriez ?

Sur le court terme, il faudrait se focaliser sur : la sécurité et la santé des collaborateurs en s'assurant que les collaborateurs vont bien grâce à des suivis psychologiques, en accompagnant les managers ... Ces deux enjeux peuvent révéler les atouts et les limites de certaines cultures d'entreprise.

Sur le long terme, il faudrait que les DRH délèguent certaines de leurs activités pour se concentrer sur ce qui contribue à la performance de l'entreprise. Par exemple, en déléguant le juridique aux équipes juridiques et la gestion de paie à la DAF.

La plupart des enquêtes montrent que la dernière mission souhaitée par les RH est la gestion administrative. Il y a des entreprises qui essaient de prendre à bras le corps le sujet.

Intervenante n° 2 Déborah Penaud - Responsable Développement RH de Bpifrance

La situation aujourd'hui est une situation particulière. La priorité de Bpifrance était que les entreprises mettent en place un plan d'urgence pour éviter les situations compliquées, ce qui a fédéré tout Bpifrance côté RH. Pour Déborah Penaud, il existera un après !

- **En situation de crise, que doit-on faire ?**

Chez Bpifrance, il n'y a pas eu une phase de déni et de nombreuses mesures ont été mises en place en une après-midi : toute l'entreprise est passée en télétravail ce qui montre bien l'agilité de l'entreprise. Les RH se sont concentrés sur la partie développement, ce qui peut aux premiers abords ressembler à des basiques mais qui est beaucoup plus complexe. Ils ont donc dû former des managers à distance alors qu'ils étaient eux-mêmes à distance.

En plus de ces actions, ils ont eu également plusieurs centaines de volontaires souhaitant aider Bpifrance à répondre aux entreprises appelant sur leur numéro vert. Ils ont ainsi réussi à former 300 personnes sur un modèle qui n'existait pas auparavant.

- **Des mesures mises en place dans un certain ordre :**

- **Vérifier que tout le monde va bien** grâce à des dispositifs de soutien, une plateforme de formation en ligne, des "coaching calls" sur la situation de

télétravail mais aussi sur la situation des collaborateurs et sur la manière d'aider au mieux son équipe. Pour certaines choses, Bpifrance s'est permis des choses que les RH n'osaient avant. Il est important de ne pas oublier que tout le monde n'a pas les mêmes ressources et que le confinement et le télétravail sont deux choses distinctes.

- **Utiliser des plateformes nouvelles et aborder de nouveaux sujets.** Cette période leur a permis de constater que certaines choses qu'ils ne faisaient plus étaient utiles dans cette situation. Par exemple, ils ont créé des "guides du week-end confiné" pour donner des idées aux collaborateurs avec un ton plus léger.
- **Les apprentissages** : chez BPIfrance, l'organisation est assez flexible et côté RH ils se sont demandés : que peut-on faire en plus ? Que peut-on mettre de côté ? Que peut-on améliorer ? Tout a été repensé mais en gardant leurs fondamentaux, c'est-à-dire leurs valeurs et leurs objectifs.

Pour l'après : il ne faut oublier que ce n'est pas parce que certaines actions ne sont pas mises en place tout de suite qu'elles ne le seront jamais. Il est toujours possible en attendant de réfléchir au coup d'après !

- **Passage de l'expérience candidat au "care collaborateur"**

Cette crise a été révélatrice : nous allons passer dans une nouvelle ère. Les RH ont beaucoup travaillé sur les candidats et maintenant il est nécessaire de se centrer sur les collaborateurs. En temps de crise, on peut avoir beaucoup d'effets négatifs notamment le surengagement et les inquiétudes qui impactent le bien-être des collaborateurs.

Sur le thème de l'innovation, en général, il faudra déployer des dispositifs qui permettront d'accompagner les collaborateurs.

Ces derniers pourront vivre des expériences grâce au digital et c'est cette expérience qui fera la différence sur le marché. La fonction RH a beaucoup brillé pendant cette crise.

Question : Ces actions collectives mises en place pendant le confinement vont t-elles perdurer, quelles sont les actions à proposer au-delà ?

Par exemple, le DG de BPIfrance a fait un live où il répondait en direct. Ce qui était intéressant dans ce live c'est de voir les interactions. Ce live nous a permis de mesurer les engagements des collaborateurs. Ce dispositif va perdurer dans le temps.

Question : Avez-vous mis en place d'autres dispositifs qui perdureront dans le temps ?

Sur certains sujets de la formation, l'entreprise a "changé son fusil d'épaule". Ils ont massivement utilisé certains outils afin d'ouvrir un panel plus grand de formations qui s'adaptent aux temporalités de chacun. Ces formations vont perdurer car elles ont de la valeur pour l'entreprise.

Intervention n°3 : Nathalie Monjo - Petit bateau - Directrice du Développement RH et Communication Interne

Chez Petit Bateau, une **méthodologie d'innovation RH** a été mis en place.

- **Une direction qui impacte la culture d'entreprise**

Le DRH de l'entreprise ne vient pas de la fonction RH mais du marketing et surtout de zone internationale. La vision des RH n'est donc pas franco-française. Il pense plus large et demande à ses équipes "d'ouvrir leur horizons". L'équipe est constituée d'experts et de généralistes du domaine.

- **Un focus fort sur la communication interne**

En peu de temps, ils sont passés en télétravail et les personnes qui ne pouvaient pas sont passées en chômage partiel ou total. Son rôle principal durant le confinement : la communication interne. Même si les collaborateurs étaient isolés, elle voulait s'assurer qu'ils ne soient pas seuls. Pour cela, ils ont mis en place des communications thématiques sur le télétravail, vrai travail d'investigation. Ces communications leur a permis d'innover de ce côté-là.

- **Un fonctionnement en mode "test & learn"**

Dans cette période, ils ont fonctionné en "test and learn" mais il a fallu "secouer le cocotier"! Nathalie Monjo est allée à des réunions de business pour mieux comprendre les enjeux du terrain et afin de ne pas s'éloigner du coeur de l'entreprise.

De plus, le partage et la communication ont été très importants pendant le confinement. Ils ont beaucoup communiqué notamment grâce à une page Facebook privée car il fallait trouver une communication alternative qui fonctionne. Cette page, qui se concentre sur du "Good Vibes", permet de garder le contact avec les collaborateurs et d'en toucher d'autres. Ils ont créé une sorte de "petite place de village" grâce à cette page qu'ils souhaitent faire perdurer mais en utilisant une autre plateforme car Facebook n'est pas suffisamment sécurisé selon eux.

- **Une attention particulière accordée aux managers**

Ils ont aussi énormément travaillé avec les managers grâce à des lives pour parler des victoires mais aussi des difficultés car il est important de “parler vrai”. Ces réunions fonctionnent très bien et apportent des sujets “people” et d’innovation. Ils ont aussi mis en place des “WebiNous” destinés aux managers pour leur dire “on pense à vous”. Ces WebiNous font le lien entre les équipes et les RH. Ils portent sur des thématiques comme : qu’est-ce qu’être manager dans cette situation ? Qu’est-ce que la charge mentale ? Comment fait-on pour retrouver un second souffle, trouver du sens ? ...

- **Des temporalités différentes, à gérer en parallèle**

Ils travaillent sur le court terme, le moyen et long en parallèle.

Pour le long terme, ils ont sollicité les collaborateurs pour savoir comment ils allaient et les managers sur l’après : qu’est-ce que cette situation a mis en lumière ? Comment vont-ils faire pour redémarrer avec des équipes engagées ? L’idée est d’adopter un après qui donne du sens car la culture et l’engagement des collaborateurs est forte dans l’entreprise. Par exemple, les collaborateurs portent des marinières pendant les webinars !

Question : quel est le contenu des “Webinours” ?

Les “Webinours” portent sur la diversité des équipes, sur des sujets comme : “Avant de prendre soin de mes équipes, il faut que je prenne soin de moi” et sur la préparation de l’après. L’idée est de donner le goût aux managers d’aller plus loin sur le sujet. Ils envisagent de le déployer plus largement sur les mois qui viennent.

Question : comment voit-on le futur ensemble ?

Voilà quelques mots clés : authentique, complice, agile et intrépide. Produire des choses qui ont de la valeur, avec des initiatives plus volontaires. Ils ont décidé de mettre en place une bourse de compétences pour donner un second souffle aux équipes fatiguées. Ils ont organisé un “**collaborathon**” pour **garder cet esprit de collaboration entre les équipes.**

Intervenant 4 : Frédérique Miriel - Colliers - Directrice Workplace Consulting, Change Management et R&D

L’environnement de travail pourrait être un sujet d’innovation pour les RH. On peut parler d’un moment historique. Avant cette situation, un certain nombre de tendances avaient été mises en évidence sur le thème de l’environnement et le mode de travail. Une étude Odyssée 2030 avait été réalisée par Colliers. Dans

cette étude, ils souhaitent se projeter sur l'environnement de travail en 2030 : <https://www.youtube.com/watch?v=4c5rKwOFMzk>

Ils ont pu montrer une accentuation des personnes habitants en province, de l'accroissement du télétravail, de l'espace de co-working, de la dépendance aux technologies, de la fracture sociale et de la politique climatique.

- **Comment allons-nous réagir ?**

Aujourd'hui, on voit que tout ce qu'ils avaient identifié dans cette étude s'accélère. Frédérique Miriel a le sentiment que des tendances timides vont s'accroître en particulier le télétravail. Une enquête internationale montre que 77% des personnes souhaitent pouvoir continuer à faire du télétravail. On se tourne de plus en plus vers les personnes. Le sujet du management est très important dans cette période. Cette période fait que l'on doit jongler avec la crainte de l'extérieur, la continuité de l'activité et le rôle du manager. Cela questionne sur le rôle du manager mais aussi la question du sens. Les collaborateurs se questionnent à nouveau sur les sujets du "Pourquoi je viens au bureau" et sans doute "De quoi ai-je besoin au bureau ? espace individuel ou open-space ?". Colliers travaille sur toutes ces réflexions mais aussi sur la question économique. Le collaborateur va peut-être demander d'avoir le choix de sa manière de travailler : télétravail, espace de co-working ... Mais un manager peut-il uniquement manager une équipe dans les locaux de l'entreprise ? ou peut-il le faire dans un autre espace une fois par semaine, c'est-à-dire dans un environnement de travail hybride ? On le voit dans la période de déconfinement : comment manager une équipe à la fois en présentiel et à distance ? Il va sûrement y avoir une refonte de l'environnement travail. L'environnement englobe tout : la nature des espaces, la distance travail-domicile aussi. La question de culture est très importante dans la manière dont nous envisageons l'environnement de travail.

Question : Le "flex-office" est-il mort avec le Covid-19 ?

Le flex et l'open-space sont des choses différentes. Le flex c'est un rééquilibrage entre les espaces ouverts et fermés. Le "flex-office" offre la possibilité d'utiliser l'espace différemment et s'il doit y avoir d'autres crises, c'est l'espace qui répondra le mieux à ce type de situation.

Intervenant Yves Grandmontagne - Président du Lab RH

Il faut poser la question : "Le déconfinement c'est quand ?"

"Comment les RH se sont adaptés à cette situation qui dure longtemps et dans laquelle on a vécu des étapes successives ?"

- **La bonne nouvelle : les équipes RH peuvent être créatives, s'adapter et les crises vont révéler cela.**

Au-delà de ces adaptations, on voit émerger le fait que les DRH vont devoir revoir leur manière de manager, de recruter et d'engager leurs collaborateurs. Tous ces sujets que les RH traitent pour apporter de la valeur sont les prémices d'une évolution des situations. L'innovation c'est une chose dans laquelle les entreprises se sont engagées en voyant que les aspirations des salariés évoluent et des outils existent permettant d'envisager les choses différemment.

- **L'évolution des conditions de travail et aspirations des salariés**

De plus, l'environnement de travail est aussi un enjeu important. La crise va donc avoir un impact sur les réflexions RH. Est-ce que la société de demain sera différente ? Est-ce que les attentes et les aspirations des salariés seront différentes ?

Yves Grandmontagne précise que cela fait 10 ans que les RH prennent au sérieux le sujet de l'environnement de travail. Cette crise est un laboratoire incroyable qui accélère les choses.

La question de la formation et du recrutement sont aussi à prendre en compte : où seront-elles demain ? Comment former les personnes ? Comment va t-on attirer, recruter ?

Il ne faut pas négliger aussi les questions sur la QVT et le management.

Certes, la crise aura la nécessité sur le long terme de se focaliser sur les priorités RH organisationnelles importantes mais au-delà de ça, cette crise pourrait accélérer la dynamique de la transformation pour les entreprises engagées dans l'innovation. Pour les autres, cette crise pourrait les entraîner à faire un premier pas dans l'innovation. C'est l'opportunité de faire jouer sa créativité et d'essayer des choses nouvelles !