

## LES INTERVIEWS D'ÉPOQUE



### Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences RH

Interview de Maryline D.  
RH dans une agglomération

**Avec la crise sanitaire, le recours au télétravail (jusqu'à présent assez peu répandu en France) s'est généralisé. Comment avez-vous été impactés par cette situation en termes d'organisation du travail dans votre entreprise ?**

L'organisation du travail a été fortement impactée, les agents ont dû travailler à partir du domicile et sans contact avec les usagers. Les vies professionnelles et personnelles cohabitent de façon permanente. Même le cadre a évolué, notamment au niveau de l'amplitude horaire. Aujourd'hui, on se retrouve presque avec deux piliers, les déséquilibres professionnels ou personnels potentiels viennent s'entrechoquer et sont amplifiés.

Certains managers ont dévalorisé le télétravail, questionnant l'effectivité de la productivité et cela a impacté le rapport de confiance. Des agents se sont surinvestis par devoir, d'autres se sont désinvestis par manque de reconnaissance et de suivi. Certains managers concentrés sur la technicité se sont perdus, ceux qui se sont concentrés sur la relation ont gardé des équipes motivées. Les managers ont été assez perdus pendant cette période.

Les personnes qui étaient très en lien avec les usagers ont eu affaire à des personnes avec une exigence accrue de l'immédiateté : l'échelle temps s'est raccourcie avec une demande que les actions soient réalisées immédiatement. Ils ont souffert personnellement et beaucoup ont contacté la RH pour du soutien.

Il y a eu un manque extrêmement fort de contact à tous les niveaux, les personnes ne supportent plus l'usage des systèmes informatisés et réclament le lien social et le présentiel.

Durant cette année, j'ai, pour ma part, dû revoir 5 fois notre organisation du travail avec mes équipes pour s'ajuster et répondre au mieux aux besoins de chacun. Il y a un mouvement paradoxal : évolutif en terme technologique et parfois « régressif » en terme de fonctionnement. De nombreux réflexes se sont perdus.

**Beaucoup d'employeurs se sont rendus compte que les gens travaillaient davantage avec le télétravail... est-ce vrai chez vous ? Comment ? Avec quelles conséquences ?**

Certains, en accueil du public, ont été privés de travail, ce qui n'a pas été simple non plus. D'autres ont largement plus travaillé, notamment avec la nécessité de mise en place de protocoles sanitaires adaptés à chaque situation ; chaque service public (conservatoire, gestion des déchets, piscines ...) avait son propre protocole.

Les personnes devant gérer une vie de famille ont dû réorganiser leurs journées avec des temps de travail le soir et le week-end. La charge mentale s'est accrue par manque de support. Selon les modalités de fonctionnement de chacun, cela a été plus ou moins perturbant. Le système fonctionnait de manière continue car les mails étaient envoyés à toute heure, ils ont explosé en nombre. La fonction du mail a évolué : au lieu d'un seul mail suite à une décision en réunion, les mails sont devenus un outil de partage. Le mail devient l'outil principal d'organisation du travail, ce qui nous oblige aujourd'hui à renormaliser son usage.

**Concrètement, quels avantages et quels risques présente la dématérialisation de l'environnement de travail ?**

Concernant les avantages, je peux en relever trois majeurs. Certaines personnes ont trouvé un intérêt dans la présence accrue auprès de leurs enfants, il y a eu une gestion du privé assouplie : un exemple parmi d'autres, la prise de rendez-vous médicaux. D'autres ont recréé des instances suppléantes de travail et de communication avec plus de souplesse. Enfin, certains agents qui ont besoin de concentration ont trouvé un moyen de se focaliser davantage en télétravail et sont devenus plus performants et plus à l'aise.

Parmi les inconvénients, j'ai pu en percevoir quatre conséquents :

- les difficultés générées par l'absence de contact entre les équipes et leurs managers
- l'accroissement de la charge de travail
- la souplesse individuelle de fonctionnement ne s'est pas traduite ou inscrite dans un cadre global
- la difficulté de repérer les signaux de faiblesse de personnes en difficulté psychologique. Malgré les processus d'accompagnement mis en place, ces signaux sont plus ou moins saisissables. Tout le monde n'a pas eu la même capacité à saisir le dispositif et les managers n'ont pas toujours su repérer les signaux faibles à distance.

**Diriez-vous que cette crise a fragilisé les collectifs et comment les managers se sont-ils adaptés ou continuent-ils de le faire ?**

Dans cette crise, tout le système global s'est fragilisé. La première fois où nous avons fermé nos bureaux, la sensation de fin était présente, comme si nous n'allions plus nous revoir. Les managers se sont adaptés de manière variable. Certains ont travaillé leur qualité de présence, leurs moyens de contact. D'autres non. J'ai moi-même parfois organisé des réunions uniquement centrées sur le jeu afin de remettre du léger au sein de l'équipe. Remettre du léger et du ludique au sein du collectif, remettre de l'informel.

## **Avez-vous maintenu des actions d'accompagnement en collectif durant cette période ? Comment (présentiel, distanciel) sur quoi et pourquoi ?**

Nous avons maintenu des formations et des accompagnements individuels, déjà quand le cadre légal le permettait et quand les personnes vivaient des situations fragilisées. Pour pouvoir repérer les signaux faibles, il était important de voir la personne en présentiel et dans un lieu sécurisé et écarté de l'environnement.

En tant que RH, il était inenvisageable pour moi de stopper le développement des compétences, notamment dans une période qui nous mettait devant de nouveaux enjeux : un besoin de nouvelles compétences et connaissances a émergé.

## **Ressentez-vous le besoin de maintenir ou recréer du collectif et comment ?**

J'ai recruté un nouveau collaborateur en septembre 2020, il me partageait qu'il n'avait jamais vu ses interlocuteurs ! Donc oui, nous avons besoin de recréer du collectif, du lien inter-personnel, du présentiel. De plus, nous sommes en période de changement et nous avons besoin de remobiliser le collectif dans une nouvelle dynamique. Ce n'est pas simple ; il est difficile pour chacun de se remobiliser, de rentrer dans une dynamique. Nous nous questionnons sur l'état de chacun, les besoins des managers et des collaborateurs : où en sommes-nous individuellement et collectivement ? Quelle sera la forme de travail demain ? Nous assistons à une quête forte de sens, et si nous n'y répondons pas les personnes ne se mobiliseront pas, pour répondre aux objectifs de l'institution et cela requestionne le style managérial.

Nous travaillons donc actuellement aux dispositifs à créer pour permettre le retour des collaborateurs dans les meilleures conditions, l'avant 2020 ne sera plus. Étant un service public, il est évident que les collaborateurs reviendront, le comment reste la question.

## **On sort d'un âge du regroupement pour entrer dans un travail à l'ère du réseau. ((1)Pascal Chabot). Qu'en pensez-vous ?**

Cela ne s'oppose pas, l'ère du réseau ne vient pas remplacer l'ère du regroupement. Les personnes ont toujours besoin de regroupement, même s'il se fait sous différentes modalités.

## **Propos recueillis par Emmanuelle Mailliart (Coach, formatrice, superviseure)**

*(1) Le monde des réseaux – décrit comme un monde de décentralisation, de bulles interconnectées, d'autonomie – va à l'encontre d'un processus qui suppose l'adhésion à un cadre commun à partir duquel travailler ensemble. Ce confinement a instigué une logique plus centrifuge que centripète. C'est la possibilité d'un monde commun qui est en jeu, où des valeurs communes pouvaient être répétées dans des espaces symboliques – et le bureau en est un.*