décembre 2021 | Liaisons sociales magazine n° 227

Quelles sont les missions des ressources humaines *dans le nouveau normal, post-Covid?*

Cécile Dejoux
Professeur des universités au Cnam et affiliée à l'ESCP Europe Conférencière, auteur et directrice de l'Observatoire du futur du travail, le Learning Lab human Change, Cnam.

© DR

Saluons-les ! Les acteurs de la fonction ressources humaines (RH) sont des héros. Les RH ont permis la continuité de l'activité pendant la pandémie et sont aujourd'hui au cœur de la montée en puissance du travail hybride.

Pendant la pandémie, les RH ont, par exemple, accompagné le déploiement des mesures sanitaires, mis en place les formations pour travailler en mode collaboratif à distance et initié les accords de télétravail. Elles ont montré qu'elles étaient incontournables et ont renforcé leur rôle stratégique. En d'autres termes, les RH ont gagné du pouvoir dans l'entreprise. Vont-elles savoir le garder ?

Depuis juin 2021, cette posture s'est renforcée car les RH sont en première ligne face à la diversité des attentes, des comportements des collaborateurs qui ont plus ou moins bien vécu cette pandémie. Certains veulent rester en télétravail, d'autres ont besoin de retrouver physiquement des collègues, et ceux qui ont été recrutés à distance pendant la pandémie sont déroutés car ils ne se sentent pas liés à l'entreprise. Ainsi, les RH sont confrontées et doivent accompagner au moins cinq enjeux majeurs, dans le nouveau normal, post-Covid[1].

1. Prendre le temps de la réflexivité pour rétablir la confiance

Inspirer, redonner confiance en tirant les leçons de ce qui a été vécu par l'organisation est nécessaire pour fédérer à nouveau le collectif. Plusieurs moyens sont à disposition des RH : un discours du DRH assorti d'une conférence d'inspiration, l'organisation d'un atelier en mode agile pour co-construire un canva ou une feuille de route partagée avec les équipes, un atelier de créativité pour intégrer les nouveaux collègues recrutés à distance pendant la pandémie. Les RH sont attendues avec les managers pour fixer et décrire le nouveau cap, expliciter les caractéristiques du nouveau normal et celles des nouvelles postures managériales. En d'autres termes, les collaborateurs ont besoin de clarté, de

sens, de vision et de discours RH rassurants pour leur retour en présentiel, même si celui-ci est éphémère.

2. Libérer la parole pour construire de nouvelles pratiques de travail

Dans un tel contexte de disparités, avant de proposer, d'agir ou d'institutionnaliser des pratiques, il est nécessaire de créer les conditions pour que chacun puisse avoir l'opportunité de s'exprimer. Ainsi, Une grande banque interrogée dans le cadre de l'étude sur le « Management post-Covid » réalisée par le Learning Lab Human Change du Cnam, explique qu'elle a mis en place des groupes dits de « décompression » par métier pour « décompenser et susciter les échanges autour des questions suivantes : quelles nouvelles pratiques de travail avez-vous découvertes ? Quelles sont celles que vous souhaitez éliminer ? Comment capitaliser sur ce que vous avez appris pendant la pandémie ? Quelles nouvelles pratiques de travail voulez-vous mettre en place dans le nouveau normal ? ». Exprimées, entendues, les différences d'approches et de vécus par les collaborateurs leur permettront de les surmonter plus facilement. Ainsi, ils pourront co-construire un futur en ayant été entendus.

3. Engager avec des outils pour donner du sens aux individus et au collectif

Les RH ont un rôle transversal de plus en plus affirmé. Elles sont au service des métiers et doivent être capables de créer des outils pour faire gagner du temps aux managers. Dans la situation actuelle où nombreux sont les collaborateurs qui ont pris de la distance émotionnelle avec leur organisation, leur mission, à présent, est de concevoir des « kits d'outils d'engagement » à décliner dans les équipes. Dans l'étude que nous avons menée, les entreprises ont partagé différents outils d'engagement qui peuvent être des briques d'un kit : un baromètre en ligne pour mesurer le bien-être ; des ateliers de co-développement en ligne entre managers pour partager les pratiques d'engagement ; une formation pour rappeler les différences entre être motivé, satisfait, investi, engagé, moteur (force de proposition, influenceur) ; un management fondé sur les propositions des collaborateurs, leurs idées et le droit à l'expérimentation.

4. Former à de nouvelles compétences : stop aux soft skills, bienvenue aux « compétences de centrage »

Les compétences du nouveau normal ne sont pas celles de l'avant pandémie. Avant la pandémie, les soft skills ou compétences comportementales étaient largement plébiscitées. Elles ont permis aux entreprises d'accompagner la transformation numérique. Or, notre étude, montre, que la cartographie des compétences stratégiques à développer pour vivre en période d'incertitude et d'accélérations, a changé. Nous pensons que les « compétences de centrage » (temps, priorisation, attention, mémoire, énergie) sont plus importantes que les soft skills qui appartiennent au monde d'avant. Par exemple, une des compétences de centrage est « reprendre le pouvoir sur son temps ». En effet, le temps a de la valeur et c'est ce qu'ont bien compris les réseaux sociaux qui tentent de nous garder sur leur site pour nous faire consommer ou utiliser les data. Mais le temps est également un espace de liberté et de productivité. Or ceux qui ne savent pas s'échapper du temps contraint, comme peut l'être par exemple, l'enchaînement de réunions en visio-conférences sans pause, seront moins productifs que ceux qui auront le courage de séquencer leur agenda en éliminant leur participation à certaines réunions pour réfléchir, produire, se recharger ou « réseauter ».

5. Piloter et valoriser avec la data

Avec la pandémie, les RH ont pu tester, en grandeur nature, des modèles de prédictions, de data visualisation pour cartographier le risque pandémique dans l'entreprise. Parallèlement, l'offre dans la RHtech ne cesse d'augmenter. On ne peut plus être un RH stratégique sans avoir une culture data et IA. Quel que soit le domaine d'activité, la data et l'IA ont un avantage compétitif indéniable sur la prise de décision en temps réel. De plus, il ne faut pas imaginer que seules les approches de Machine Learning peuvent obtenir des résultats pour faire de la décision ou de la prédiction en temps réel. Dans la chaîne You Tube, « les jeudis de la transformation », plusieurs interviews de start-up (My Data Model, Boostr, Burning Glass, etc) démontrent qu'il existe des solutions avec de l'IA symbolique à destination des RH pour un pilotage de la performance en temps réel.

Ainsi, les RH ont de magnifiques enjeux à relever pour rentrer dans un nouveau normal à expliciter aux collaborateurs qui ont besoin de clarté, de balises et de vision pour être rassurés, engagés et équilibrés. ◆

(1) Nous présentons les résultats d'une enquête quantitative et qualitative menée au sein de l'observatoire du futur du travail, le Learning Lab Human Change du Cnam entre mars 2020 et juin 2021.

© IRSTONE/ADOBE STOCK