

# LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES D'APRÈS

Enquête prospective sur les priorités RH

Des entreprises prêtes à **reconfigurer** leur business model...

**62%** des répondants entendent le repenser

- ✓ Particulièrement dans l'Industrie
- ✓ Moins dans les Services

Faut-il aller jusqu'à **réinventer** l'entreprise ?



... en capitalisant sur une **agilité** plus forte induite par la crise.

Actions envisagées :

Faire évoluer l'organisation de travail **89%**

Renforcer l'autonomie **78%**

Simplifier les processus de décision **66%**

## 4 leviers RH décisifs pour relever les défis

Veiller à l'engagement des collaborateurs

**72%**

« Nous jouerons sur tous les leviers : donner la parole, repenser notre politique de rémunération... »

Repenser la gestion des emplois et des compétences

**69%**

« Je vais développer la polyvalence et lancer une réflexion sur notre niveau d'externalisation »

Revoir les modalités de rétribution des collaborateurs

**68%**

« Il faut des mesures plus fréquentes et des critères plus qualitatifs, collectifs et collaboratifs »

Modifier la gestion des différentes populations

**54%**

dont :  
60% vers plus de collectif  
40% vers plus d'individualisation

## L'engagement sociétal comme promesse pour demain

Opportunités ouvertes par la crise :

**74%** Convaincre de l'importance de l'humain

Affirmer une responsabilité sociétale plus forte

**66%**

**55%** Bâtir un nouveau contrat social

## De nouveaux modes de relation à construire

**71%** des répondants souhaitent « booster » coopération et transversalité

La période de crise a généré un rapprochement des décideurs vers les activités d'exécution, ces dernières révélant toute leur valeur ajoutée au travers de leur utilité sociétale.

## Quelques verbatims issus de l'enquête

« Je vais poser la question de l'étagement des **rémunérations**, car on arrive à la fin d'un système qui n'a plus de sens et où les écarts vont de 1 à 100 ! »

« De bonnes habitudes ont été prises : plus de **confiance**, plus de travail à distance. Nous devons nous en inspirer et tout revoir dans notre organisation de travail. »

« Il nous faut davantage **internaliser** nos processus de production, pour devenir au maximum autonomes. Est-ce que cela sera suffisant pour éviter les licenciements en France ? »

« Nous faisons plus simple et plus horizontal qu'avant. Il y a moins de restrictions dans les échanges qui seraient liés aux grades. On fonctionne en réseau **d'acteurs engagés**. »

« Il y en a assez du communautarisme et des oppositions de genres, de métiers... **Tous ensemble !** »

Enquête conduite entre le 10 et le 26 avril 2020, par un questionnaire en ligne. 157 réponses dont 79% de dirigeants RH, 10% de responsables de centre de profit et 11% autres.



IDENTITÉ RH  
Ressources humaines et Croissance



NOTRE DERNIER OUVRAGE

En savoir plus ?  
[www.identiterh.com](http://www.identiterh.com)  
[contact@identiterh.com](mailto:contact@identiterh.com)

## Synthèse des résultats

Identité RH a initié une large enquête auprès des dirigeants afin d'identifier les conséquences potentielles de la crise que nous traversons sur les politiques de ressources humaines des entreprises. Ceci, en dépassant la thématique du télétravail, largement étudiée par ailleurs.

Cette enquête a été conduite du **10 au 26 avril 2020**, alors que la France entrait dans sa cinquième semaine de confinement dans le cadre de la crise sanitaire liée au COVID-19. Administrée par un questionnaire en ligne, l'enquête a généré **157 réponses**. Les répondants sont principalement des dirigeants RH (79%) et des responsables de centre de profit (10%).

Cette étude est marquée par la **qualité des verbatims** associés aux questions ouvertes, permettant de dessiner les évolutions que comptent entreprendre les entreprises dans leur approche des enjeux humains. Notre analyse est largement basée sur ces éléments qualitatifs.

Globalement, l'enquête met en évidence que **l'intention de réinventer l'entreprise**, dans toutes ses dimensions, est aujourd'hui très forte. En effet, sur une échelle allant de 1 à 10 – 10 étant le maximum – **les répondants positionnent le curseur des transformations nécessaires à 7,4**. « Réinventer l'entreprise » est devenu un leitmotiv.

Les DRH et dirigeants considèrent massivement (80% d'entre eux) que leur entreprise est aujourd'hui encore plus convaincue de l'importance de l'humain.

### ⇒ Des entreprises prêtes à reconfigurer leur modèle de production

Il s'agit d'un enseignement clé de cette étude. **62% des répondants entendent littéralement changer de modèle**, d'autres envisagent de « *bouleverser leur supply chain, depuis les donneurs d'ordre jusqu'aux sous-traitants* ». Ce qui frappe, c'est l'intensité des changements à conduire listés par les dirigeants.

Un DRH évoque ainsi la « *nécessité vitale de la digitalisation et des gains de productivité* », un autre témoigne du fait que la crise l'a conduit à « *expérimenter les 3x8 et à tester l'adaptabilité des équipes et des installations* », un directeur général entend davantage internaliser ses processus de production, « *pour devenir au maximum autonome et ne plus dépendre des autres* ».

Il est nécessaire de distinguer d'une part les **secteurs industriels** et ceux du **commerce de détail**, anticipant de très larges évolutions de leur business model, d'autre part celui des services, qui entrevoit le plus souvent une violente diminution de son niveau d'activité sans pour autant envisager de modification des modèles d'affaire.

Repenser son modèle de production, ses approvisionnements, ses partenariats ou ses localisations, fonctionner davantage en grappe locale qu'en filière internationale implique des modifications profondes qui supposent d'aborder simultanément deux enjeux. D'une part, **l'anticipation** du bon niveau de compétences et d'effectifs (*strategic workforce planning*), dans un contexte de sous-emploi et de fragilisation du tissu social, posant dès lors la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise. D'autre part, **l'engagement** de chacun des collaborateurs dans la nouvelle stratégie.

## ⇒ De fortes intentions concernant la responsabilité sociétale

Un tel niveau de convergence est inédit. **66% des répondants estiment nécessaire d'envisager différemment le rôle sociétal** de leur entreprise. Les participants évoquent un rôle accru de leur entreprise sur les questions environnementales, la recherche d'un dialogue social plus apaisé et une plus forte proximité avec la société civile.

Pour un dirigeant cela « *passera par la redéfinition de la **raison d'être** de l'entreprise en y intégrant des objectifs sociétaux : épargne solidaire et responsable, capacité à développer un réseau de partenaires autour d'enjeux RSE* ». Un autre compte « *réaffirmer la mission de l'entreprise et mieux intégrer les éléments de sens dans la stratégie* ».

Le sens de l'action est toujours un puissant levier d'engagement dont les entreprises ont besoin pour la relance de leur activité.

## ⇒ Équité, transparence et coopération : les trois composantes d'un contrat social régénéré

**Pour 55% des répondants, l'après crise doit conduire à repenser le contrat social proposé aux salariés.** Fédérer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise est clairement un axe sur lequel les DRH souhaitent travailler. Pour ce faire, trois leviers sont cités : repenser l'**équité** dans l'entreprise, accroître la **transparence** et créer les conditions d'une meilleure **coopération**.

Un DRH envisage de « *revaloriser l'entreprise en tant que communauté de destins professionnels et associer les salariés aux évolutions d'organisation rendues nécessaires* ». Nombreuses sont les réponses qui témoignent du besoin de faire preuve de plus de transparence sur la situation économique de l'entreprise. Enfin plusieurs répondants ont souligné que leur entreprise, « *grâce à un contrat social solide, résistait bien à la crise.* »

Pour renforcer la cohésion de tous les acteurs de l'entreprise, il s'agit notamment de s'assurer que les systèmes de valorisation des contributions sont **équitable**s. En effet la crise a fait apparaître des différences de traitement entre les populations qui ont pu bénéficier de mesures de télétravail, souvent des cadres, avec celles, souvent non-cadres, qui n'y ont pas eu accès et dont la contribution s'est avérée décisive.

## ⇒ Une crise qui pourrait finalement réduire la « distanciation » au sein de l'entreprise

Appliqués à respecter les règles de distanciation sociale pendant la période de confinement, les acteurs de l'entreprise ont pu en revanche constater que les distances hiérarchiques se sont estompées dans le même temps. **71% des répondants considèrent qu'il sera nécessaire de capitaliser demain sur ces évolutions et qu'il s'agira de transformer durablement les modes de relation entre les différentes parties prenantes** internes (dirigeants, managers, salariés et leurs représentants).

Plusieurs dirigeants évoquent la nécessité de modifier les relations avec les représentants du personnel, en travaillant plus en **anticipation** avec eux. Nombreux sont ceux qui souhaitent développer la transversalité, une plus forte inclusion des collaborateurs dans la marche de l'entreprise. « *Nous faisons plus simple et plus horizontal qu'avant. Il y a moins de restrictions dans les échanges qui seraient liés aux grades. On fonctionne en réseau d'acteurs engagés.* » résume un DRH.

L'évolution des modes de relation est la conséquence du besoin de réduire, en situation de crise, le temps nécessaire pour passer de la conception à l'exécution. Le management intermédiaire peut ainsi se voir **court-circuiter**. Le gommage de quelques attributs et artifices du pouvoir – dans une situation où nous sommes tous conduits aux mêmes contraintes – réduit les distances habituelles entre acteurs de l'entreprise.

Des leviers simples peuvent être actionnés pour préserver les quelques bénéfices de cette période. Enrichir le dialogue social, en repositionnant le thème de la **santé** très souvent absent des échanges paritaires. Accompagner la **reprise des collectifs de travail** en assurant un appui aux managers de proximité qui devront composer avec des expériences très hétérogènes du confinement au sein de leurs équipes : de ceux qui ont pu le vivre correctement à ceux qui ont connu des traumatismes, en étant personnellement touchés, en ayant perdu un proche. Construire un nouveau **projet d'entreprise** en mobilisant toutes les parties prenantes.

### ⇒ **Une transformation de l'organisation du travail qui va au-delà du recours massif au télétravail**

**89% des répondants placent l'évolution de l'organisation du travail comme une priorité de sortie de crise.** Rien d'étonnant de prime abord compte tenu du déploiement du télétravail (5 millions contre 2 en temps normal).

Les participants à l'enquête vont bien au-delà de l'intensification du télétravail pour décrire les changements à conduire : évolution de la **culture du présentisme**, droit à la **déconnexion**, transformation des pratiques de **management** et nécessité de **réaménagement des locaux** afin de prendre en compte les obligations à venir et les risques de pandémies futures.

Un DG insiste sur le « *développement des pratiques de management qui favorisent des relations basées sur la confiance* », une DRH indique réfléchir à « *intensifier les mesures telles que l'interdiction des réunions après 17 heures ou la suspension des emails le week-end* ».

La corrélation entre présence et contenu du travail réalisé est de plus en plus ténue. Dès lors, les entreprises sont conduites à évoluer dans leur management du temps. Par ailleurs, le fractionnement du travail en micro-séquences génère une sur sollicitation cognitive, source de stress, et doit inciter les entreprises à penser l'organisation du travail en globalité.

### ⇒ **L'envie de faire bouger les processus de décision et les pratiques de management**

Longtemps, les dirigeants ont considéré que « gouverner, c'est prévoir ». Désormais, gouverner, c'est aussi expérimenter. C'est sans doute pourquoi **66% des répondants pensent indispensable de travailler sur la rapidité et l'agilité des processus de décision**. Ce qui frappe, c'est la diversité des moyens cités pour y parvenir. Les répondants mettent en valeur aussi bien la nécessité du développement des logiques de confiance que l'efficacité des réunions.

La crise aurait eu l'effet d'un **révélateur**. Un DRH du secteur bancaire le concède : « *la crise aura été un stress test grandeur nature et démontre que de nouvelles méthodes de travail sont possibles* ». Autre témoignage d'un dirigeant : « *le management de proximité responsabilisant est déjà fortement ancré dans notre culture, à tout le moins dans plusieurs business units. Cela nous a aidé à traverser le chaos des premières semaines. Nous allons encourager sa diffusion à l'ensemble* ».

du Groupe. » Un des répondants évoque la nécessité « de mettre en place tout ce qui permet la prise de décision au plus près du client », un autre insiste sur l'urgence « à clarifier les champs de responsabilité pour éviter les aller-retours et la confusion qu'ils génèrent. »

Repenser les processus de décision implique des modifications profondes de natures culturelles et structurelles : la transformation du modèle d'autorité qui doit permettre la décentralisation de la prise de décision, la transformation des modèles de gouvernance, l'évolution des modalités de collaboration. Le développement du travail à distance accélèrera le besoin de **clarifier le « qui fait quoi »** à chaque étape de la création de valeur.

Sur la base de cette enquête, il semble qu'au sein d'un même secteur d'activité, les entreprises les plus **résilientes** soient celles qui avaient su mettre en place et animer une culture fondée sur l'autonomie, la responsabilisation et la confiance.

### ⇒ **Une préférence pour plus d'universalité que de différenciation entre les populations qui composent l'entreprise**

La crise a mis sur le devant de la scène de nombreux métiers qui étaient jusqu'ici moins considérés (en première comme en deuxième « ligne »), questionnant les segmentations existantes au sein des entreprises. **Des changements concernant la manière de gérer telle ou telle population s'imposent pour 54% des répondants.** Ce score est le plus faible de l'enquête.

Un dirigeant souhaite « progresser sur la capacité à reconnaître les actions, individuelles ou collectives, positives pour le groupe et à les faire connaître ». Un DRH affirme vouloir « développer des cultures plus collectives mais où chacun se sent pleinement investi de ses propres responsabilités. » Un autre exprime les choses plus clairement encore : « Il y en a marre du communautarisme et des oppositions de genres ou de métiers... Tous ensemble ! »

Les répondants qui envisagent de déplacer le curseur sur cette thématique sont majoritaires. **60% entendent introduire une logique plus collective, tandis que 40% veulent introduire plus d'individualisation.**

Les entreprises sont en permanence à la recherche du bon équilibre entre la **différenciation** (aborder chaque population avec des logiques RH particulières, par exemple en termes de formation ou de rémunération) et l'**intégration** (considérer la cohérence comme prioritaire). La période actuelle remet clairement les collectifs de travail, leur construction, leur mobilisation, leur performance aussi, au centre du jeu.

### ⇒ **L'engagement des collaborateurs remis à l'honneur**

**72% des dirigeants qui se sont exprimés dans l'enquête souhaitent porter une plus grande attention à l'engagement des collaborateurs.** « Écouter », « prendre en compte », « valoriser » sont les verbes d'action les plus utilisés pour caractériser le socle sur lequel agir.

Une responsable du développement RH partage l'importance de « laisser la parole aux collaborateurs et ne pas seulement parler de bienveillance et qualité de vie au travail ». Lorsque des dispositifs d'écoute existent (baromètre, enquête d'engagement, *pulse survey*), il est précisé qu'à l'avenir les plans d'actions de l'entreprise s'en inspireront davantage.

## ⇒ **Renouveler les modalités de reconnaissance des contributions de chacun**

**68% des participants à l'enquête comptent revoir la manière de mesurer la performance ou la contribution des salariés.** Depuis plusieurs années, nombre d'entreprises envisagent de conduire des réflexions sur les modalités de mesure – et de reconnaissance – de ce que chacun apporte par son travail. Il semble que le passage à l'acte soit imminent.

Un dirigeant note que *« le digital et l'interdépendance des métiers au sein de l'entreprise ont conduit à une approche collective de la performance »*. Un autre évoque *« la limite des systèmes de bonus qui génèrent des comportements pervers »*. La crise sanitaire et l'effort de solidarité nationale conduisent un DRH à franchir un cap : *« Il faut poser la question de l'étagement des rémunérations, car on arrive à la fin d'un système qui n'a plus de sens quand les écarts vont de 1 à 100 ! »*

Sur la base de l'expérience de nos clients, il faut néanmoins convenir que l'émergence de cette thématique précédait la période de confinement.

## ⇒ **De nouveaux modèles de gestion des emplois et des compétences pour créer des entreprises apprenantes et résilientes**

**69% des répondants considèrent qu'il est impératif de mettre en place de nouveaux dispositifs, plus flexibles, de gestion des emplois et des compétences.**

La plupart des dirigeants et DRH affirment vouloir élaborer des structures d'emplois *« plus efficaces et ainsi augmenter la flexibilité face à des marchés fluctuants »*.

Ces **nouvelles structures d'emploi** s'appuieront à la fois sur un *« alignement régulier des ressources et des compétences aux besoins métiers »* et sur des modalités d'apprentissage autonomes *« auto-formation continue »*, *« formation à distance comme les MOOC ou les classes virtuelles »*, etc. Il s'agit de *« retravailler la culture d'entreprise pour l'emmenner vers un modèle d'organisation apprenante »*.