

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE FLASH LES DRH FACE À LA CRISE DU COVID-19

AVRIL 2020

AVR. 2020

SOMMAIRE

1

SUR L'ANDRH

Pages 3 à 5

2

CONTEXTE ET METHODOLOGIE

Page 6

3

FICHE TECHNIQUE

Page 7

4

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Pages 8 à 20

5

SYNTHÈSE

Page 21

L'ANDRH

L'ASSOCIATION NATIONALE DES DRH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnel·le·s des ressources humaines d'entreprises et d'organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.

Depuis plus de soixante-dix ans, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Avec plus de 5 000 membres, professionnel·le·s et expert·e·s RH, elle est aujourd'hui la plus grande communauté RH en France et l'acteur de référence dans le débat RH.



**5 000
MEMBRES**

DRH, RRH,
professionnel·le·s RH
et expert·e·s RH



**TOUTE TAILLE
D'ENTREPRISE**

PME / ETI / GE
Privé / public
National et international



**70
GROUPES LOCAUX**

sur l'ensemble du
territoire français



**TOUT SECTEUR
D'ACTIVITÉ**

LE BUREAU NATIONAL DE L'ANDRH

AVR. 2020



AUDREY RICHARD

Présidente nationale



BENOÎT SERRE

Vice-président délégué



LAURENCE BRETON-KUENY

Vice-présidente



JEAN-PAUL CHARLEZ

Membre



PHILIPPE CUÉNOT

Membre



SOPHIE MARIOT-MICHAUT

Trésorière



BÉNÉDICTE BLONDEL

Membre



STÉPHANE BRUEL

Membre



SANDRINE WERY

Membre



NICOLAS EYMIN

Membre



FABIENNE NOAILLY

Membre suppléante



MATTHIEU BAX

Membre suppléant

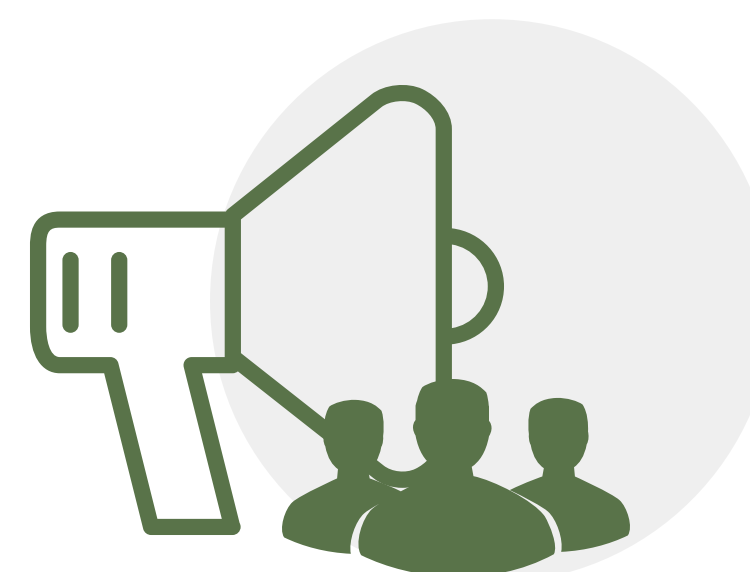
LES MISSIONS DE L'ANDRH

L'ANDRH porte les **intérêts de la communauté RH**. Elle est **force de proposition** auprès des pouvoirs publics, des instances européennes et internationales et des partenaires sociaux sur tous les sujets qui concernent la **pratique professionnelle** de ses adhérent·e·s : politique RH, dialogue social, rémunération, promotion de l'égalité professionnelle et de la diversité, formation, emploi, qualité de vie au travail...



CONTRIBUER

à la performance économique
des organisations



FAIRE ENTENDRE

la voix des DRH



REPRÉSENTER

la France au sein de la
Communauté internationale



ASSURER

une veille active

CONTEXTE

La situation sanitaire exceptionnelle liée à la propagation du COVID-19 a nécessité l'adoption de plusieurs mesures qui ont un impact majeur sur les entreprises et les salarié·es. Dans ce contexte incertain et sans prévision de durée, les (D)RH assument avec toujours plus de force et de professionnalisme leur rôle au sein des organisations.

L'ANDRH a lancé une enquête flash auprès de ses 5000 adhérent·es en vue de recueillir les actions, les pratiques des professionnel·les RH mais aussi leurs difficultés en cette période de crise. Les impacts humains, organisationnels et économiques sont d'ores et déjà considérables. L'ANDRH rappelle le rôle central des DRH pour accompagner leurs organisations et les salarié·es dans ces moments difficiles.

CORONAVIRUS
TOUTES LES RESSOURCES
UTILES POUR LES RH SUR
ANDRH.FR



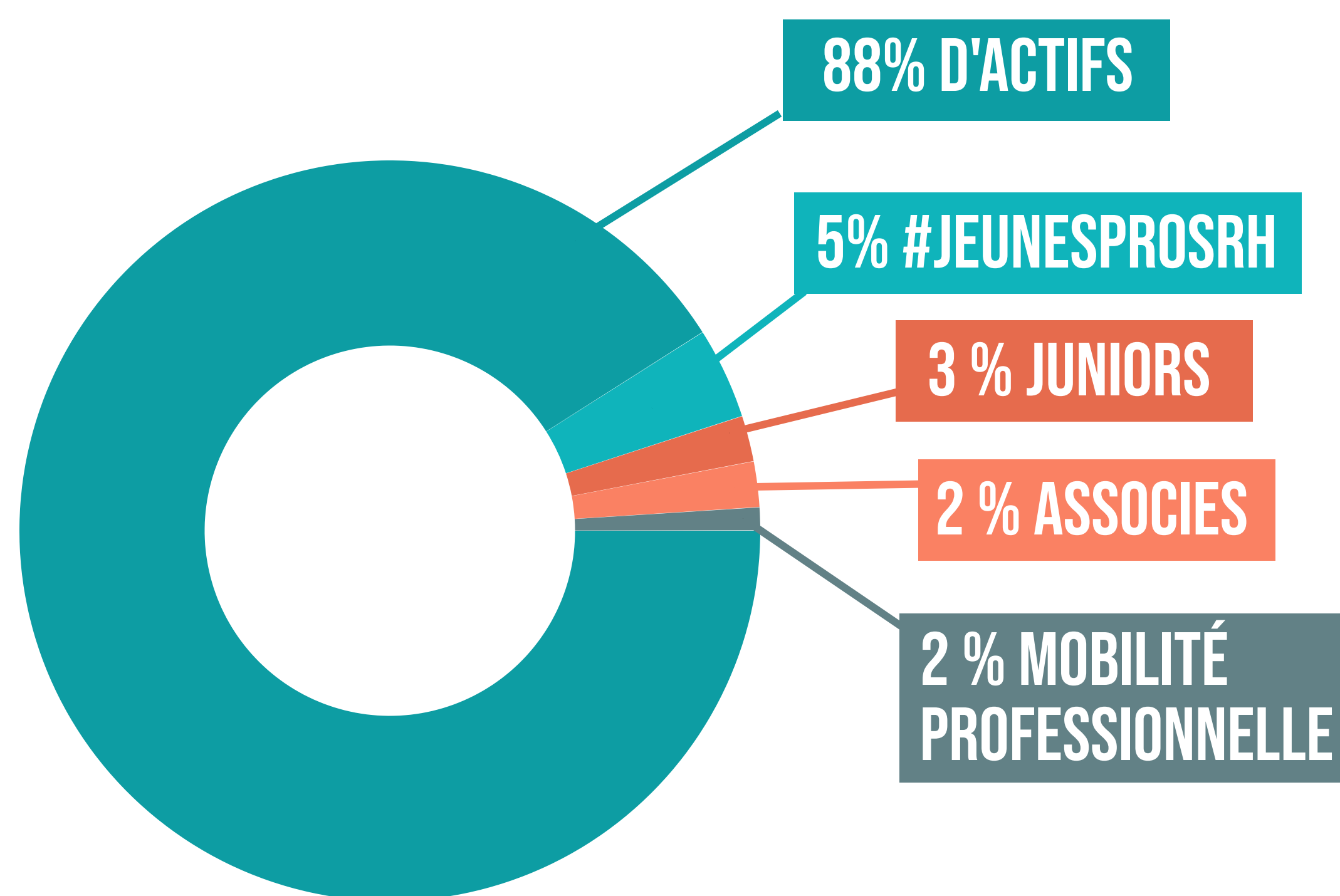
METHODOLOGIE

AVR. 2020

- **Cible interrogée** : l'ensemble des 5000 adhérent·e·s de l'ANDRH
- **Mode de recueil** : questionnaire auto-administré en ligne de 39 questions
- **Dates de terrain** : du 26 mars au 6 avril 2020
- **Modalités de diffusion** : site Internet, réseaux sociaux, emailings ciblés et newsletter de l'ANDRH
- **Analyse** : l'équipe permanente et le Bureau national de l'ANDRH
- **Restitution** : données chiffrées, réponses synthétisées et verbatim

FICHE TECHNIQUE

550 RÉPONDANT·E·S



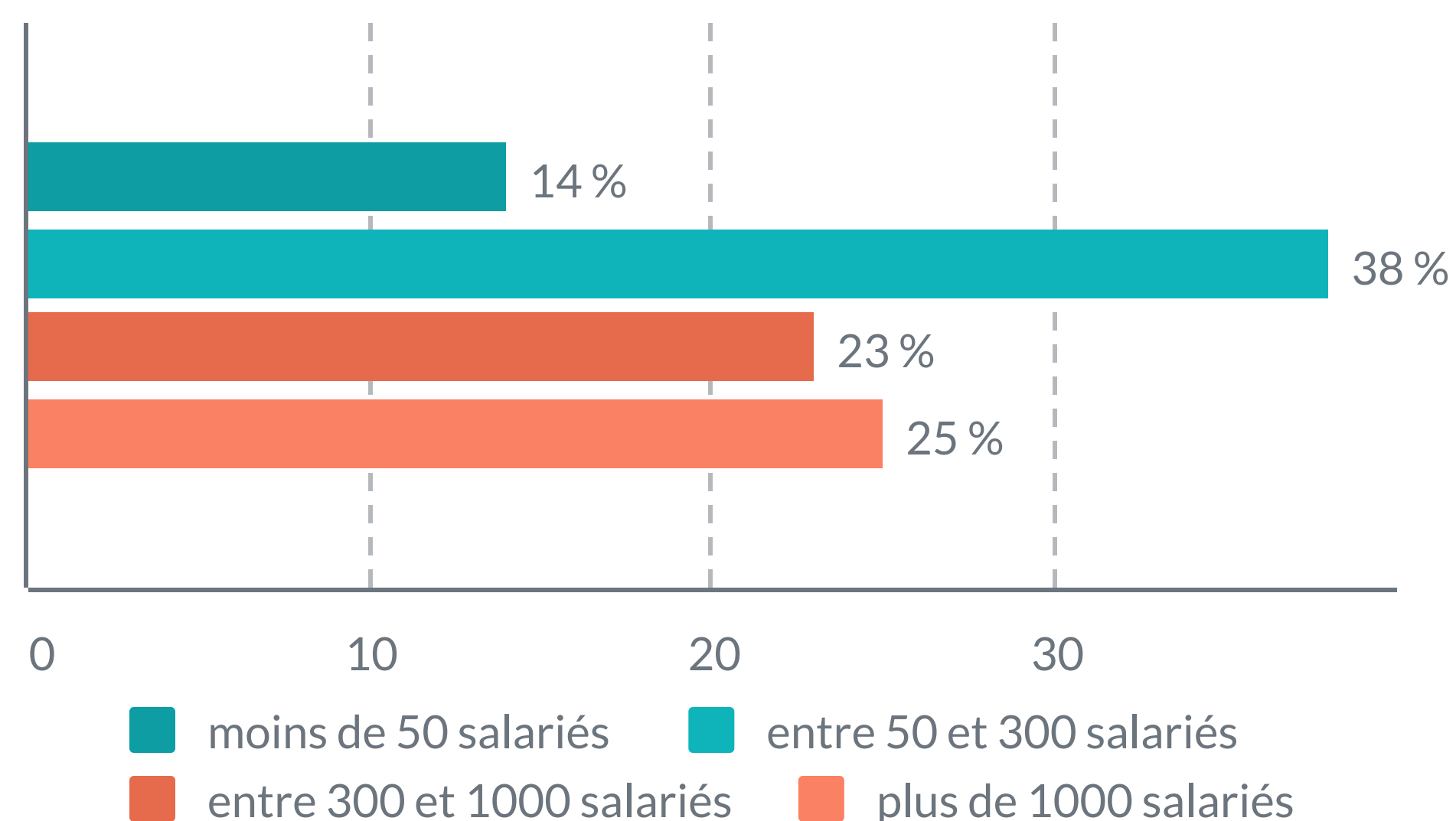
94% DU SECTEUR PRIVÉ
66 GROUPES ANDRH RÉPONDANTS

L'ENSEMBLE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ REPRÉSENTÉS

Les premiers secteurs représentés par les répondant·e·s :

1. Autres activités de services : 21 %
2. Industrie manufacturière : 21 %
3. Santé humaine et action sociale : 10 %
4. Activités spécialisées, scientifiques et techniques : 7 %

TOUTES TAILLES D'ENTREPRISE

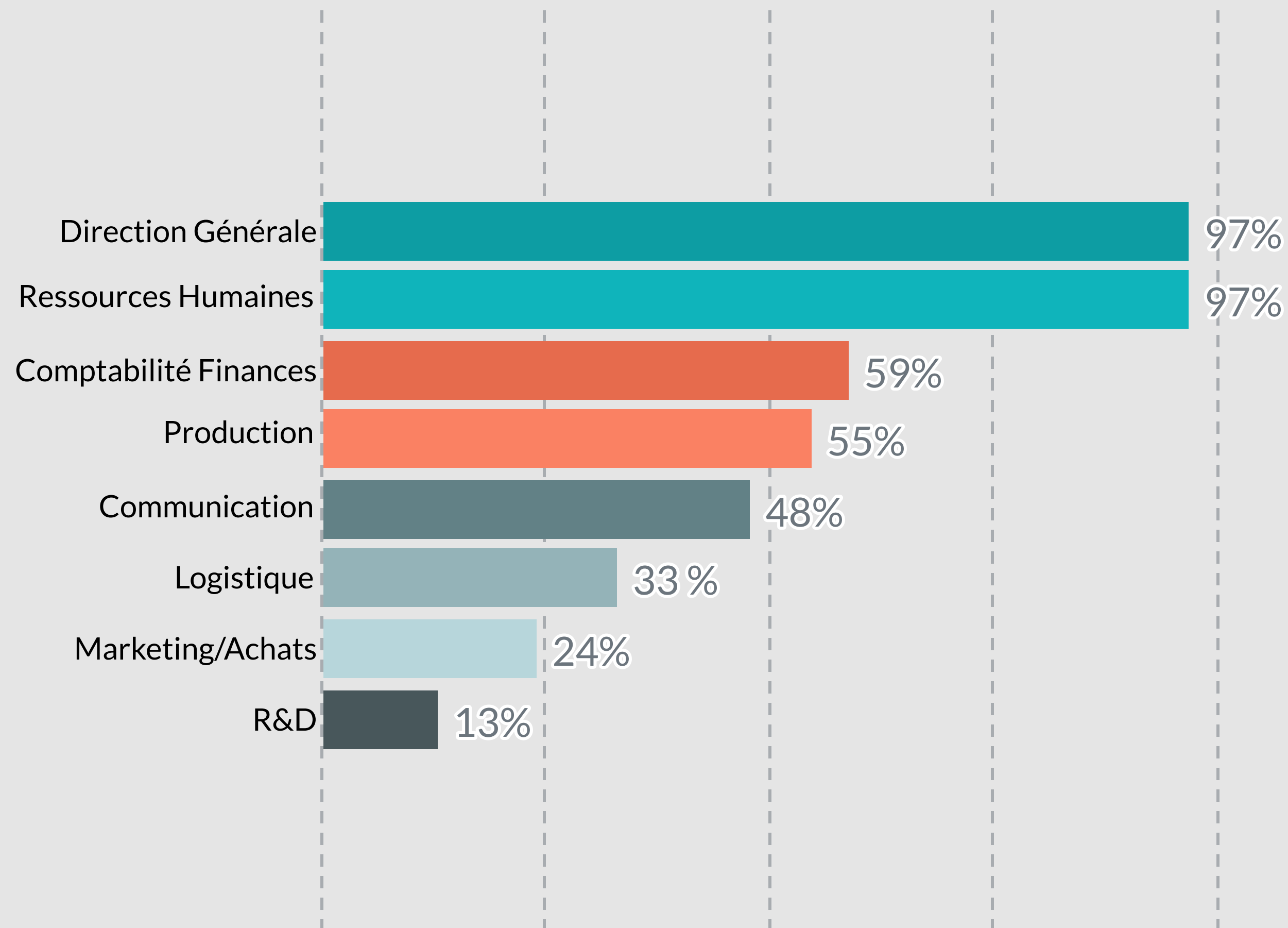


GESTION DE LA CRISE

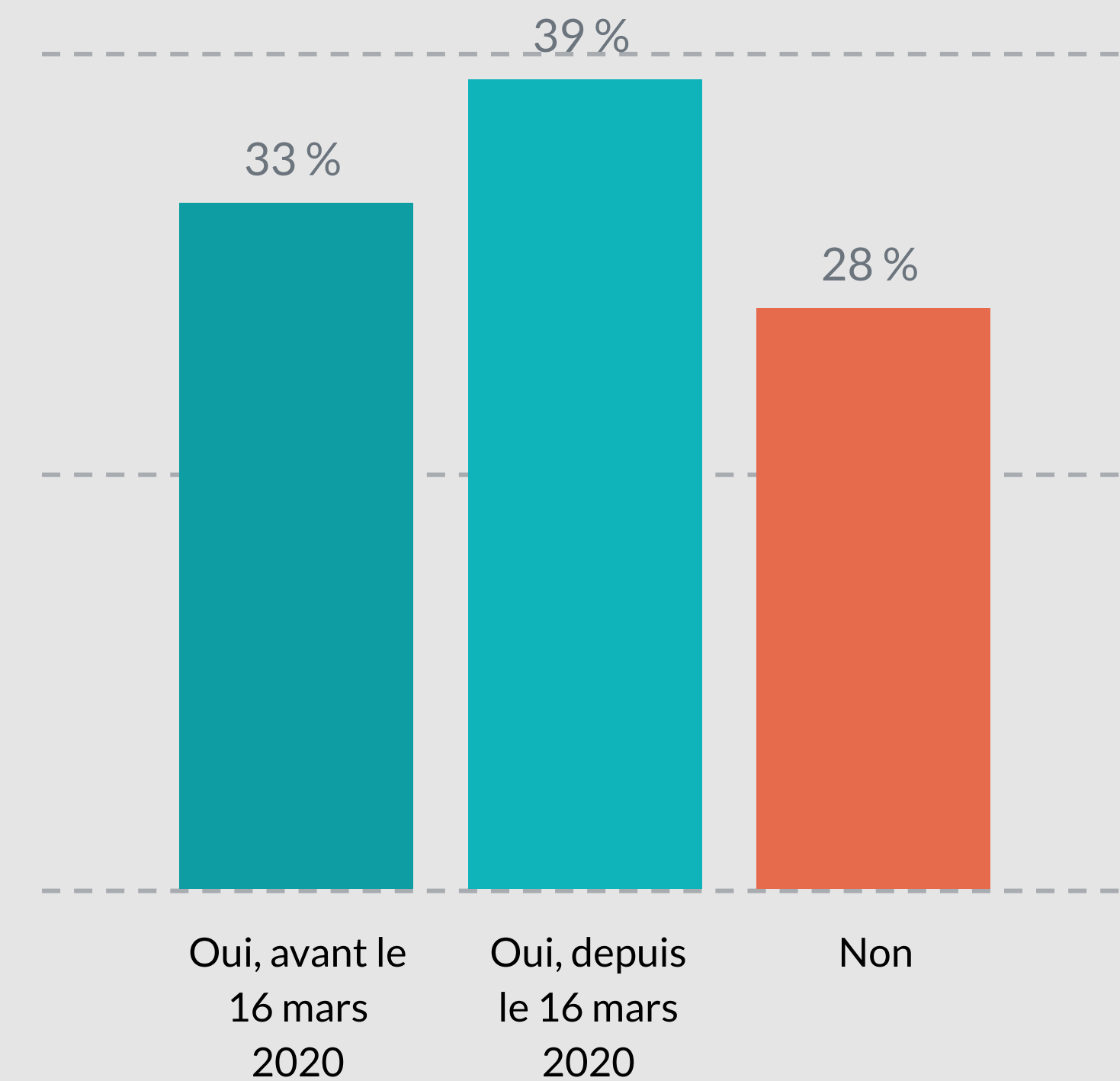
AVR. 2020

UN DUO DG/DRH AUX MANETTES DE LA GESTION DE CRISE

Quelles fonctions étaient représentées dans les cellules de crise constituées par 89% des organisations répondantes?



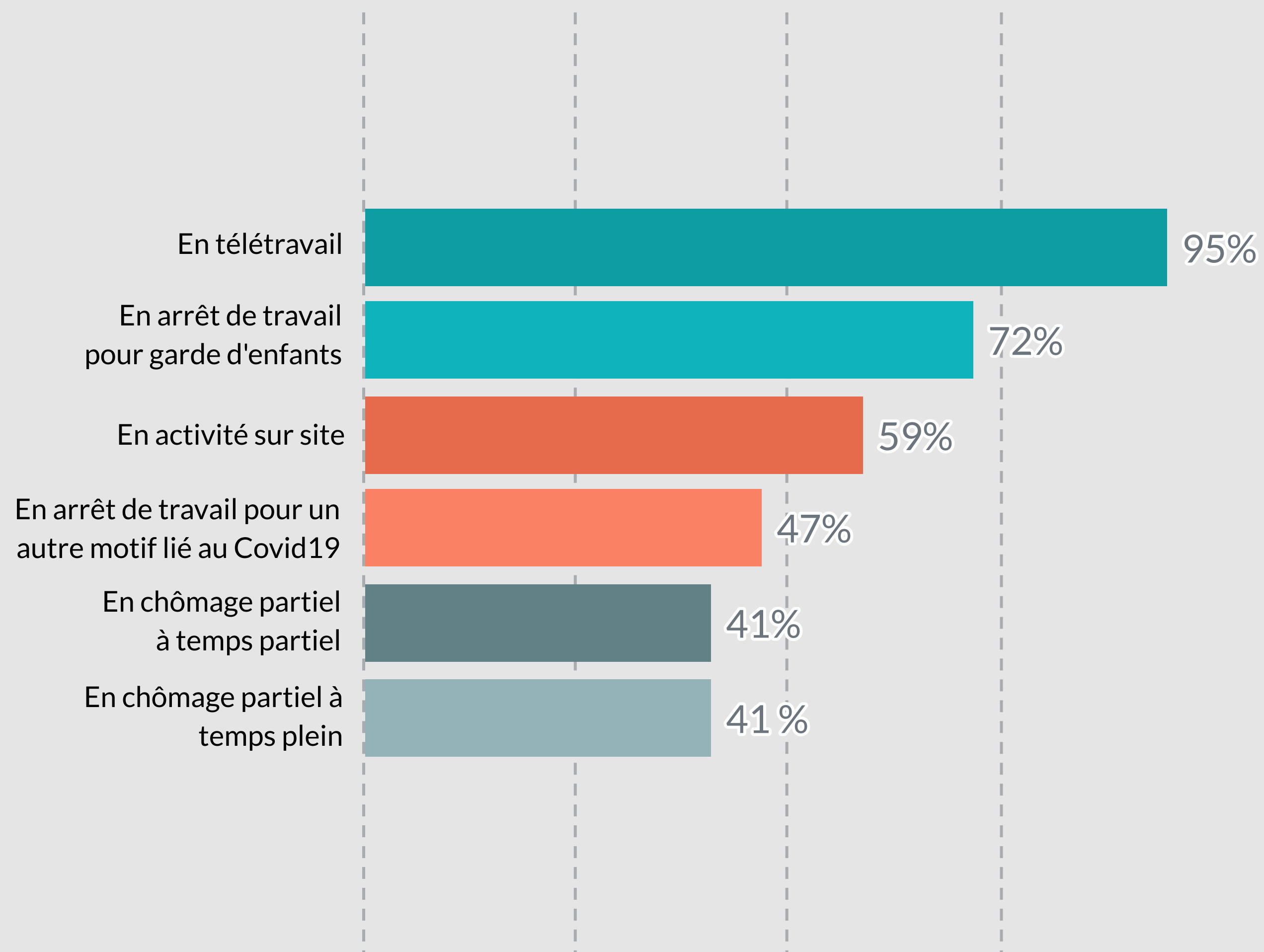
Votre organisation dispose-t-elle d'un plan de continuité de l'activité (PCA) pandémie?



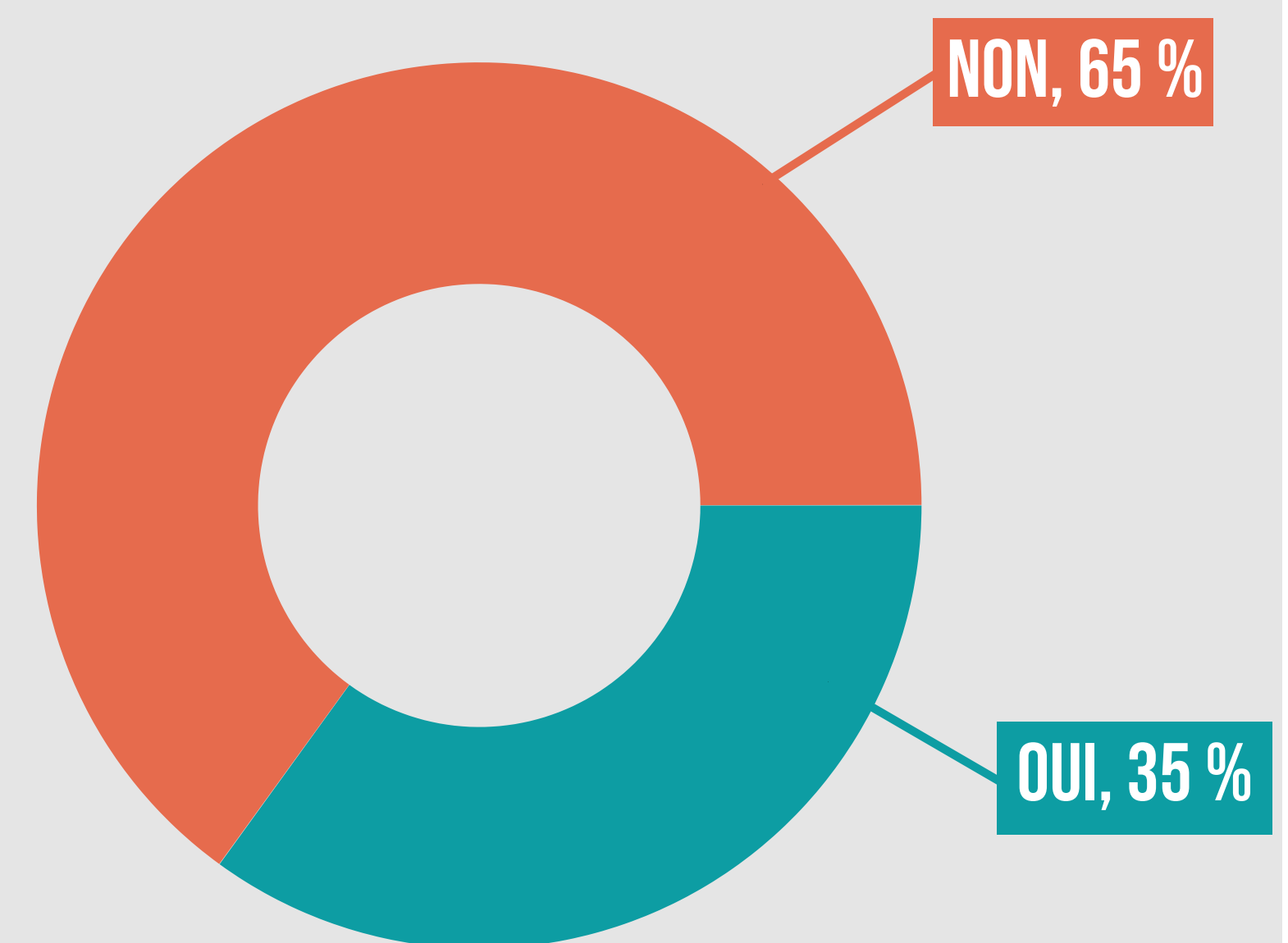
GESTION DE LA CRISE

AVR. 2020

Vos effectifs sont actuellement... (plusieurs réponses possibles)



Votre organisation ou certains de vos établissements sont-ils concernés par l'arrêté de fermeture des établissements « non indispensables à la vie de la Nation » ?



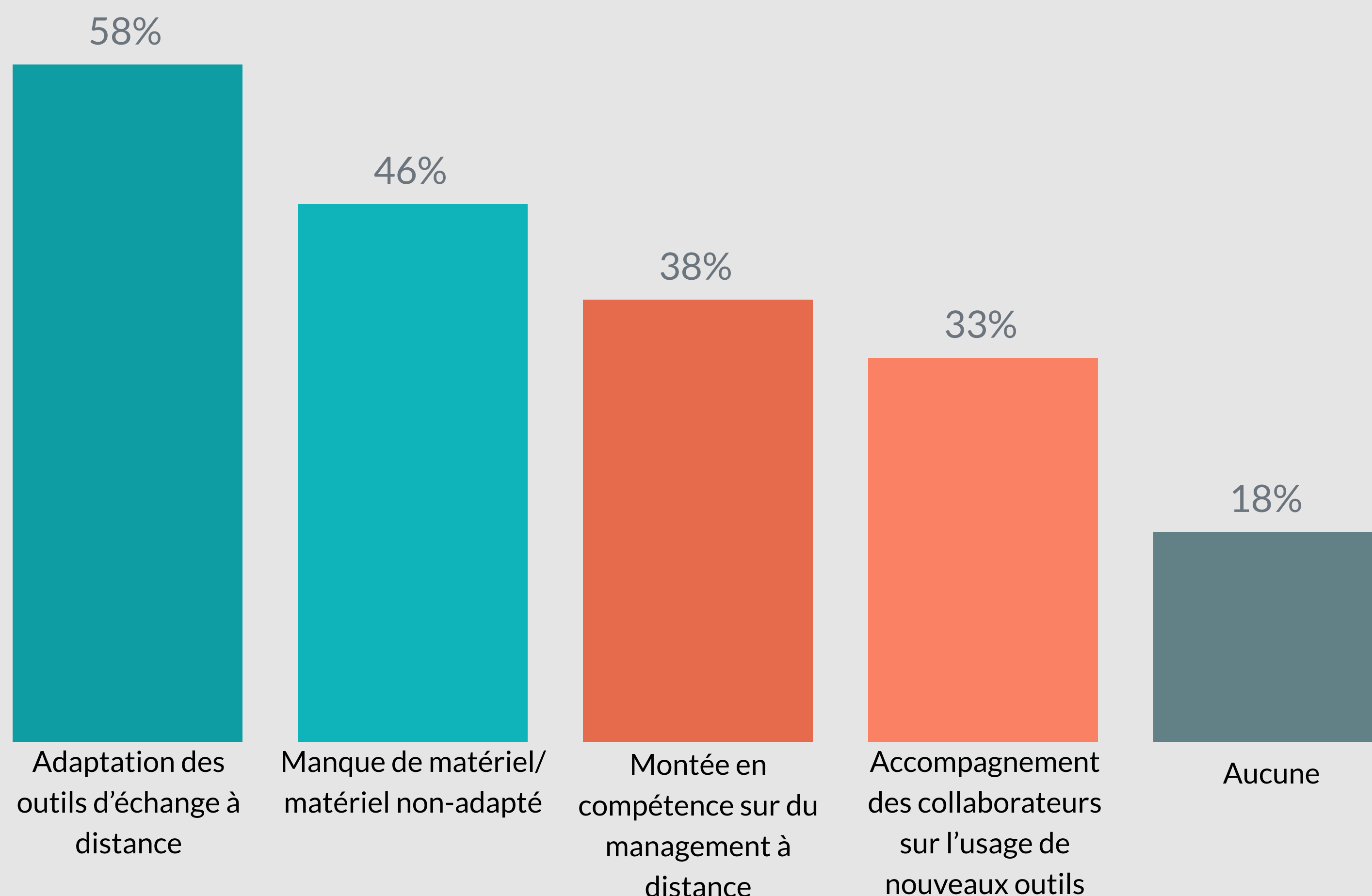
CONFINEMENT ET TELETRAVAIL

AVR. 2020

95% DES ORGANISATIONS ONT RECOURS AU TELETRAVAIL

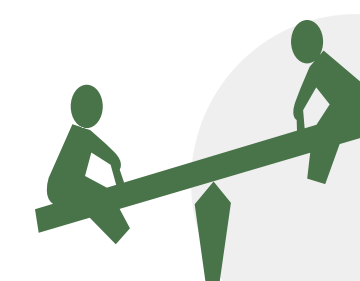
Près de 4 emplois du 10 sont compatibles avec le télétravail selon le Ministère du Travail. Si le télétravail tendait à se démocratiser ces dernières années facilitant son usage aujourd'hui, la situation d'ampleur que nous vivons est exceptionnelle à plusieurs titres. Depuis le 17 mars 2020, le télétravail a été imposé dans l'urgence, exercé à temps plein, sur l'ensemble de la semaine, généralisé à l'ensemble des équipes éligibles et accompli en confinement avec les autres membres de la famille ou de l'entourage (conjoint·e, enfant(s), colocataire(s) etc.)

Quelles difficultés avez-vous rencontré?



PREVENIR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

- Mise en place de cellule d'écoute avec des psychologues ou des travailleurs sociaux
- Usage de questionnaires pour mesurer les conditions de travail, le niveau de stress etc.
- Communication régulière et adaptée
- Attention particulière portée aux personnes confinées seules, aux personnes malades etc.



TRAVAIL ET CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE

- Reconnaître la difficulté de travailler à distance tout en assurant la continuité pédagogique ou le soin aux jeunes enfants
- Adapter autant que possible les horaires et les objectifs

FACILITER LA TRANSITION

LES BONNES PRATIQUES DES (D)RH



COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT

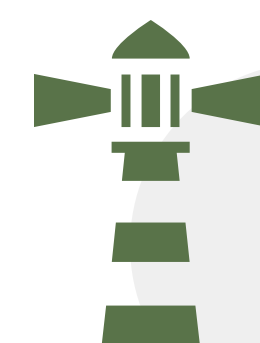
- Une communication régulière sans être trop fréquente
- Aborder en toute transparence la situation de l'entreprise, la pérennité des emplois, les recommandations sanitaires, les outils déployés etc. Mais aussi d'autres sujets pour ne pas centrer toute la communication sur le virus et ses conséquences.
- Reconnaître les difficultés des salarié.es et énoncer qu'il est acceptable de présenter une baisse de productivité en cette période de travail en mode dégradé.



PAROLE DE (D)RH

Pour gérer intelligemment garde enfant et télétravail, il faut accepter la baisse de productivité et le dire.

Nous avons développé un réseau social d'entreprise et une newsletter hebdomadaire pour partager les principales informations sur l'activité et l'organisation.



RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT RH POUR MAINTENIR L'ENGAGEMENT

- Edition de guide du management à distance, partage de bonnes pratiques du télétravail
- Rappel du droit à la déconnexion
- Réunions régulières au cours desquelles les RH répondent à toutes les questions qui se posent au sein des équipes
- Mais aussi, prise en charge d'éventuels surcoûts, séances de sport à domicile etc.



PAROLE DE (D)RH

Nous avons créé un espace collaboratif de communautés virtuelles pour échanges d'humeur et lancé un concours "on a tous un talent à la maison"

Lancement d'enquêtes d'opinions "flash" avec communication des résultats et des plans d'actions à tous,

FACILITER LA TRANSITION

LES BONNES PRATIQUES DES (D)RH



MANAGER EN PROXIMITÉ À DISTANCE

- Favoriser un management bienveillant qui s'attache à suivre les résultats sans surveiller à outrance et à contrôler la charge de travail de chacun.
- Organiser des réunions « all hands » ouvertes à tous·tes ou encore des réunions plus courtes, plus ciblées et plus régulières afin de rythmer la journée de télétravail.
- Maintenir le lien à travers des moments de convivialité (cafés virtuels, réunions informelles, challenges etc.)



PAROLE DE (D)RH

Les managers ont proposé aux équipes de co-construire les 5 règles d'or du COVID-télétravail.

Manager à distance signifie suivre les objectifs, pas les heures de connexion.



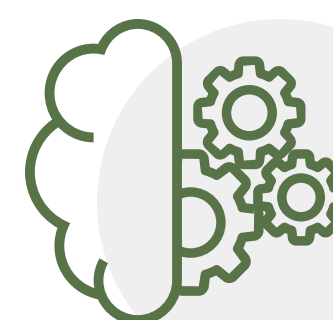
ADAPTER LE TEMPS DE TRAVAIL



PAROLE DE (D)RH

Nous avons réduit la durée journalière de travail d'une heure afin de baisser la charge cognitive.

Les serveurs et outils en ligne ne sont pas accessibles en dehors des horaires de travail pour préserver le repos.



MISER SUR LA FORMATION À DISTANCE



PAROLE DE (D)RH

Nous avons prévu un plan de formation en e-learning afin de profiter de cette période pour accompagner la montée en compétence.

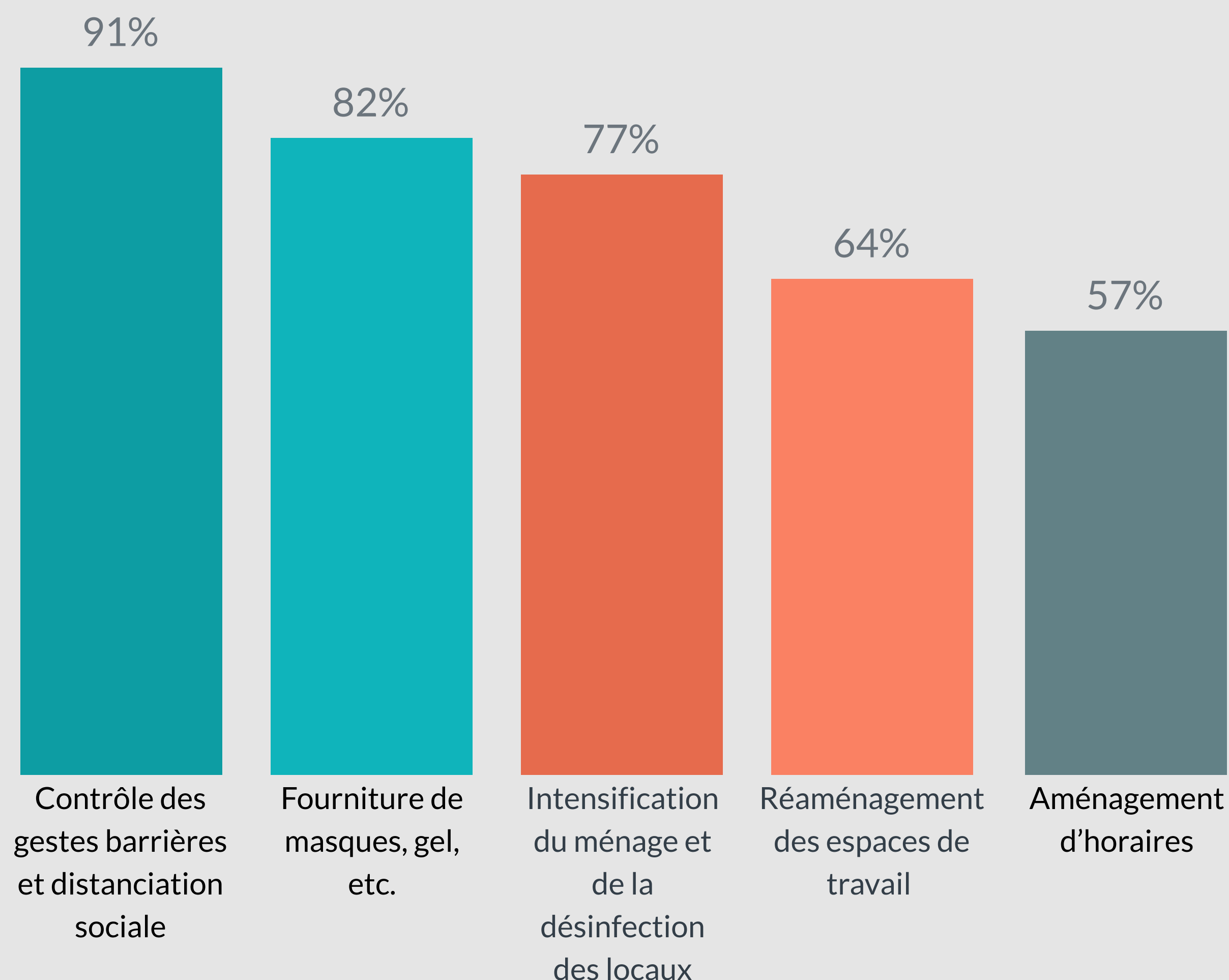
On profite de ce moment pour envoyer en formation professionnelle et mettre en place des bonnes pratiques informatiques.

SALARIE-ES SUR SITE

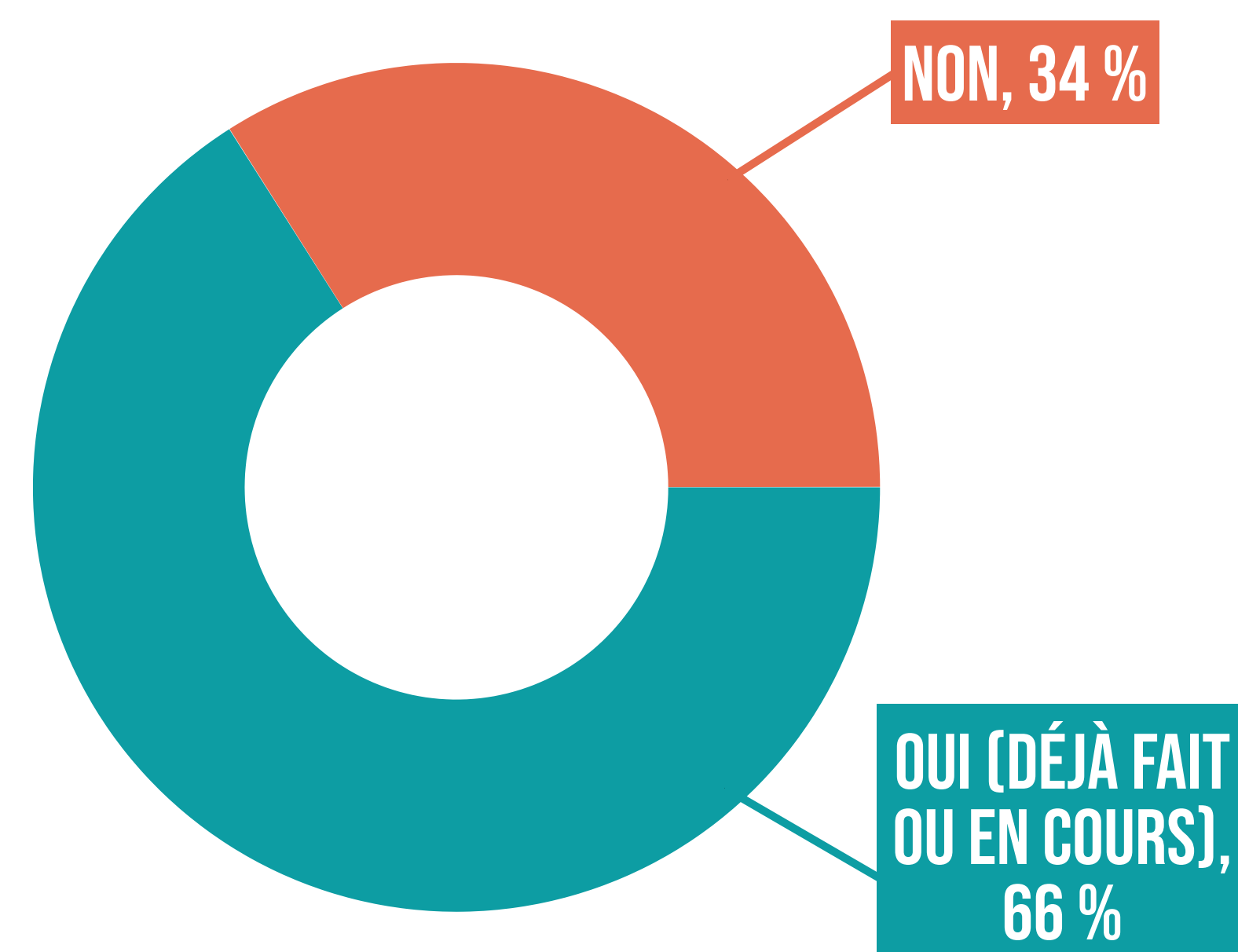
AVR. 2020

GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Pour les salarié.es sur site, quelles mesures ont-été mises en place pour limiter le risque d'exposition ? (plusieurs réponses possibles)



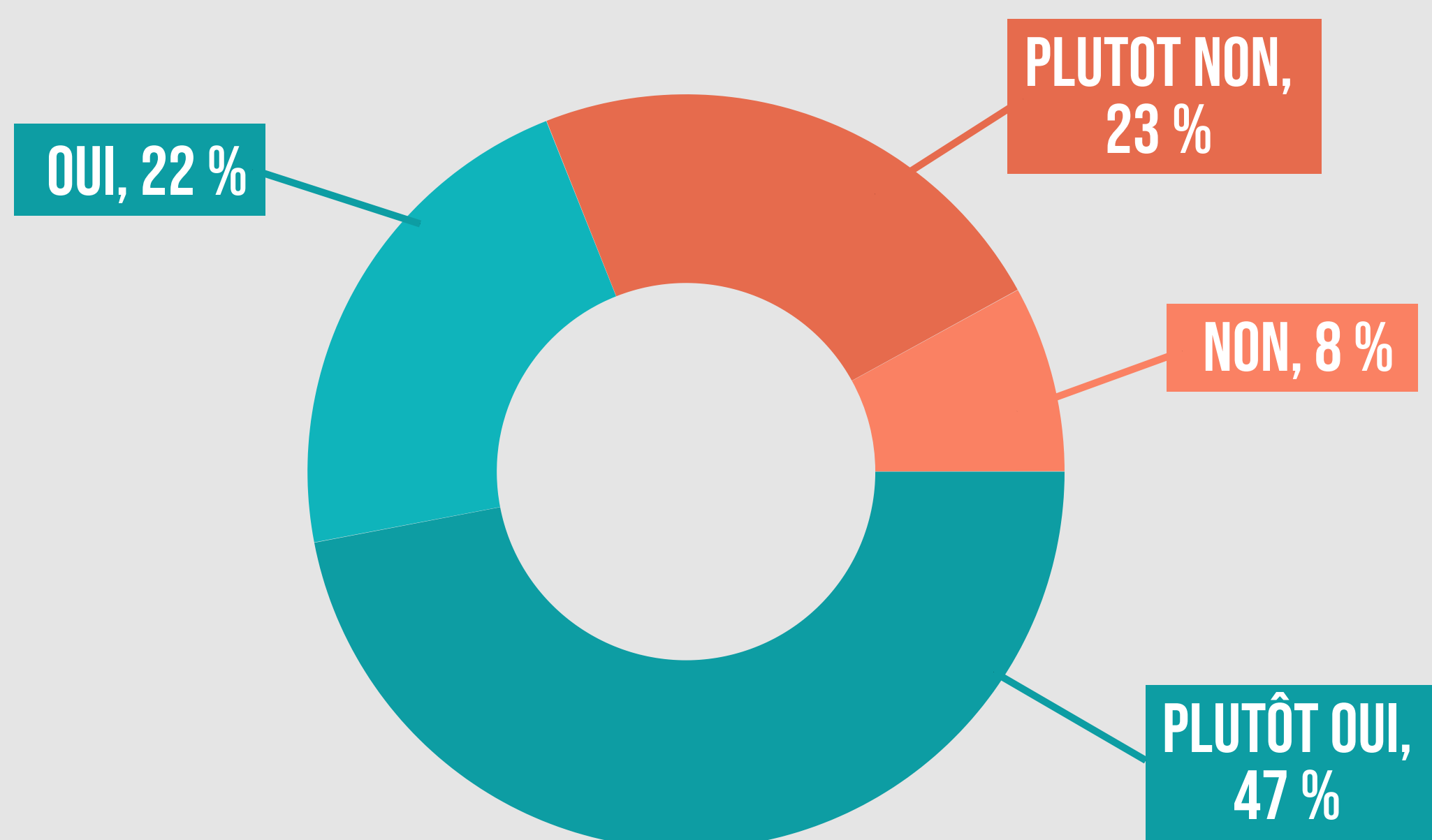
Ces mesures on-elles été intégrées dans votre Document Unique d'évaluation des risques ?



SALARIE·ES SUR SITE

GARANTIR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

Estimez-vous avoir disposé de toutes les ressources nécessaires (informations, matériel etc.) pour faire respecter les recommandations sanitaires et maintenir l'activité ?



Les équipements de protection individuelle (masques, gants, gel hydro-alcoolique) ont principalement fait défaut.



14% DES ORGANISATIONS REPORTENT DES EXERCICES DE DROIT D'ALERTE OU DE RETRAIT

Majoritairement isolées, leur résolution est principalement passée par

- le dialogue avec les IRP, les managers et les personnes concernées
- Le rappel des mesures de protection en place
- La proposition de prendre des congés.



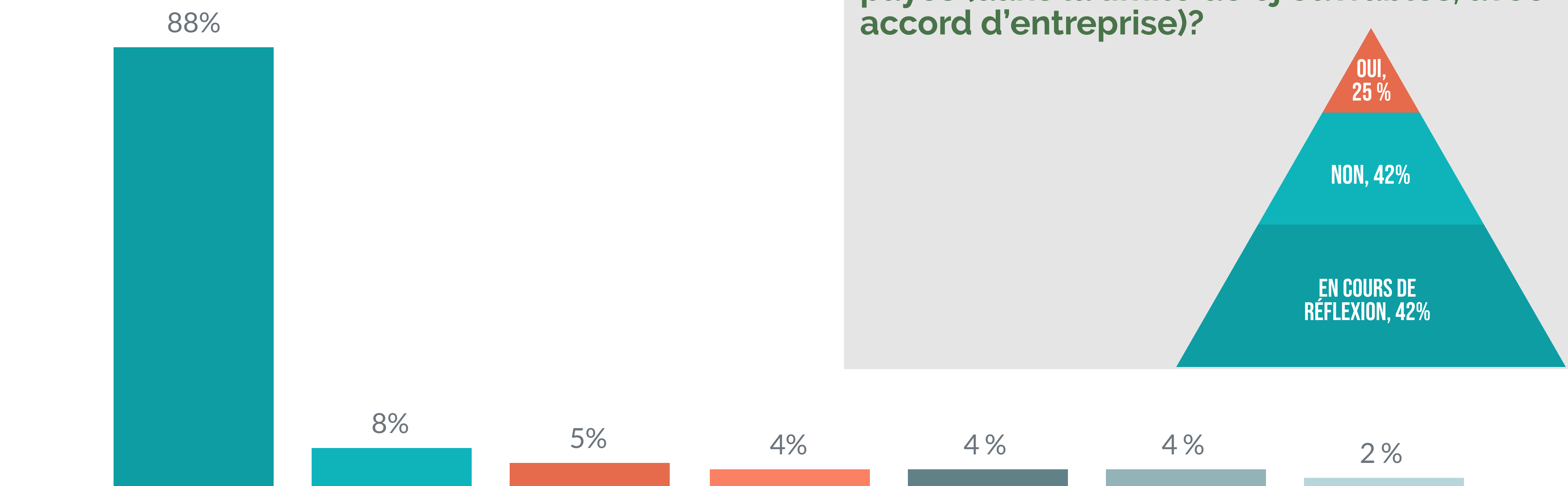
L'IMPACT DE L'EXEMPLARITÉ DU MANAGEMENT

Les RH notent que les salarié·es contraint·es de se rendre sur site, soumis·es à la peur de contracter le virus et de le transmettre à leurs proches, apprécient que leur direction soit en soutien sur le terrain, à leurs côtés.

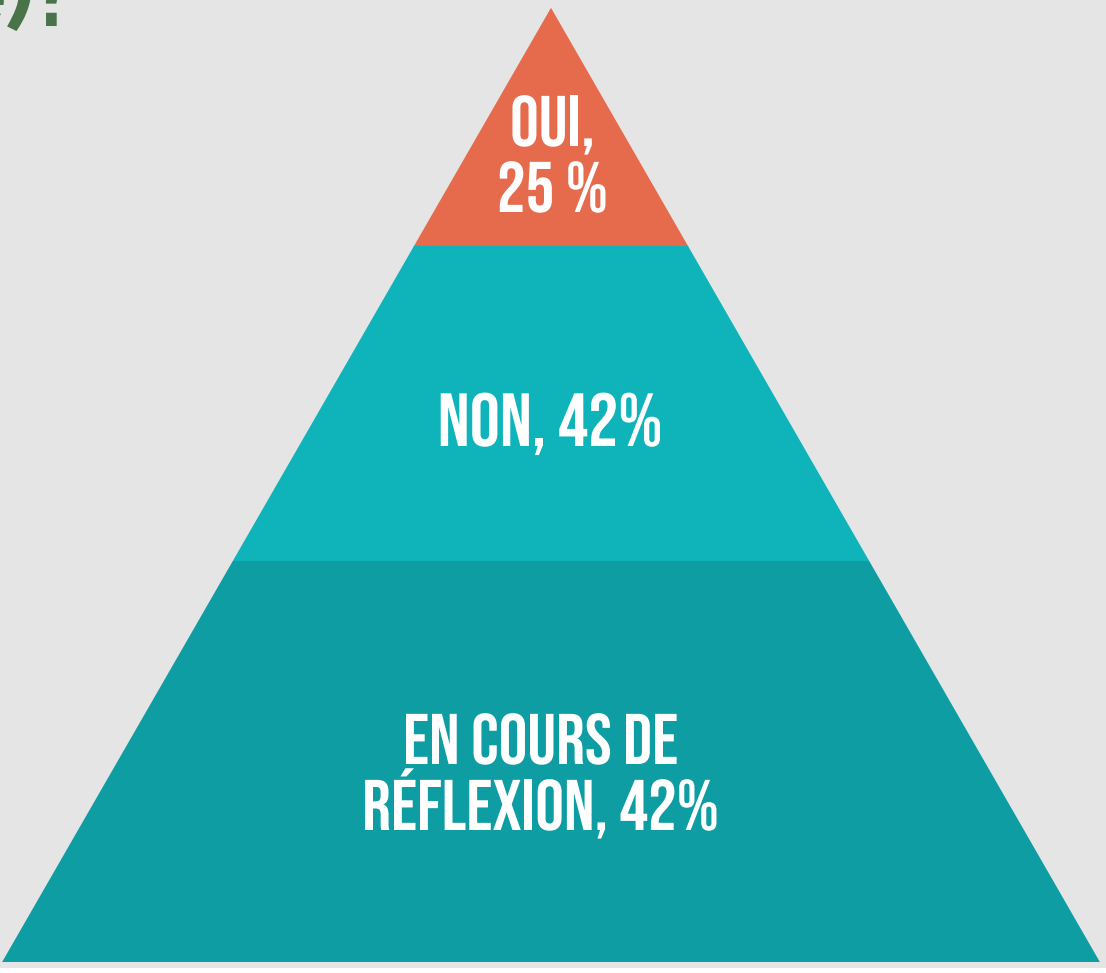
GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'USAGE DES MODULATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL RESTE MINORITAIRE

Avez-vous modulé le temps de travail pour répondre à une hausse d'activité ?



Avez-vous ou allez-vous ouvrir des négociations pour permettre d'imposer ou de modifier les dates des jours de congés payés (dans la limite de 6j ouvrables, avec accord d'entreprise)?

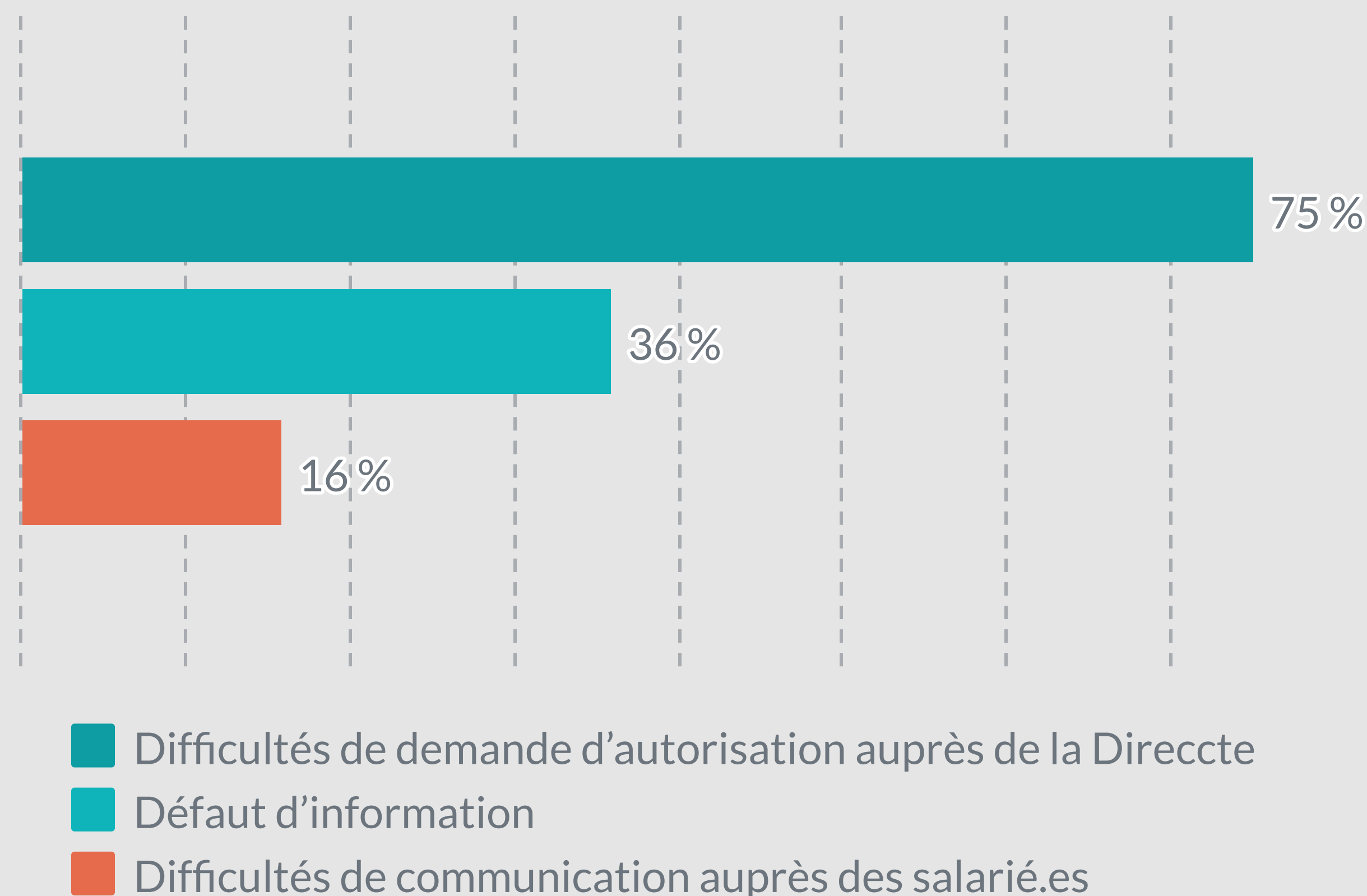


- Non
- Dépassement de la durée maximale quotidienne de 10 heures
- Dérogation à la durée maximale hebdomadaire absolue de 48h
- Dérogation au repos quotidien de 11 heures consécutives
- Dérogation à la durée maximale quotidienne du travail de nuit de 8h avec l'autorisation de l'IT.
- Dérogation à la durée maximale hebdomadaire moyenne de 44h sur 12 semaines consécutives
- Suspension du repos hebdomadaire de 35 heures

LES RH ET L'ACTIVITÉ PARTIELLE

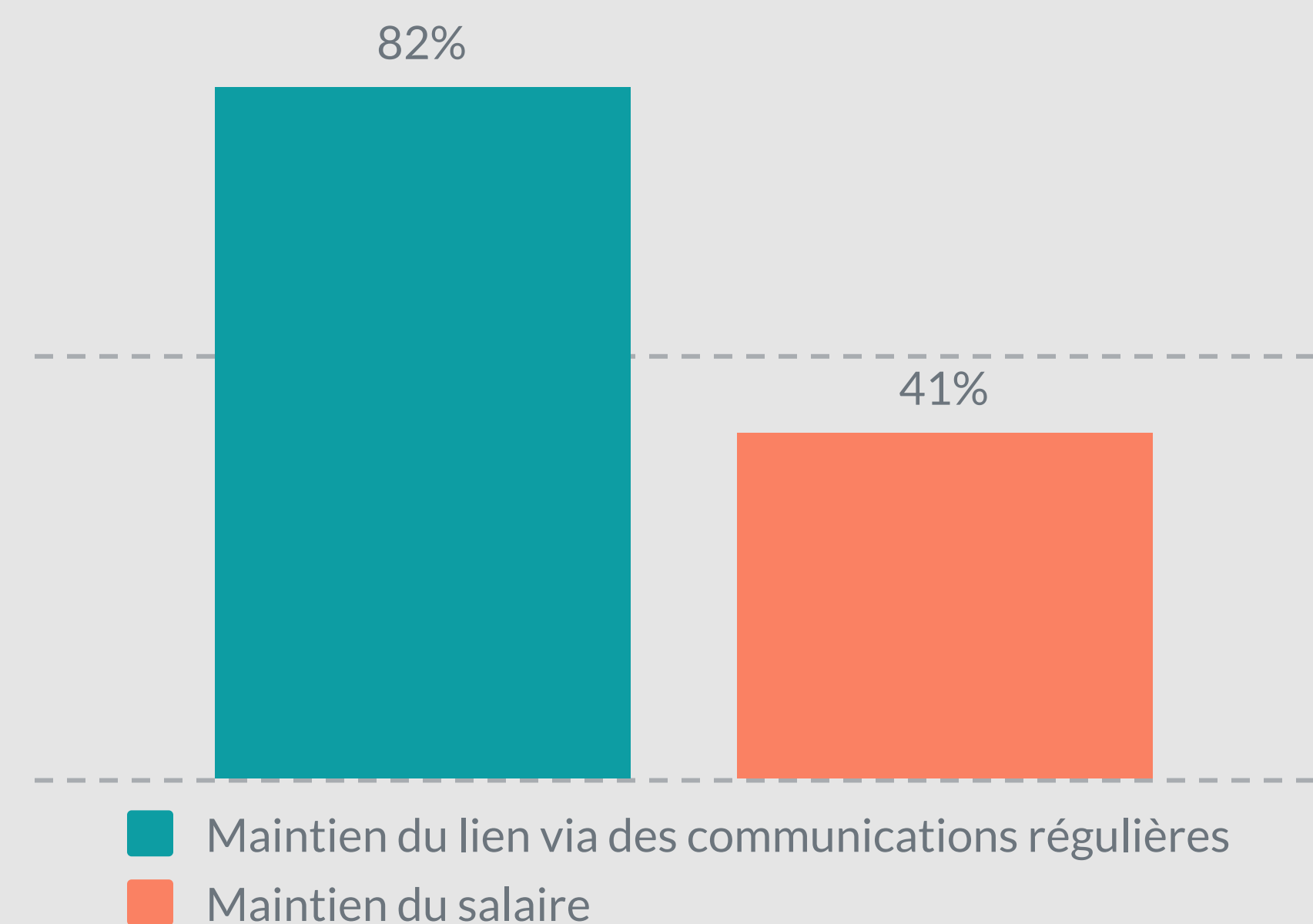
41% DES RÉPONDANT·ES ONT RECOURS AU CHÔMAGE PARTIEL

74% des répondant·es déclarent avoir rencontré des difficultés pour recourir au dispositif d'activité partielle. Lesquelles?



Les (D)RH évoquent la saturation des sites de dépôt de demande et les délais d'obtention des codes d'accès ainsi que la difficulté à joindre les services de la Direccte. Enfin, les délais entre les annonces gouvernementales et la publication des décrets précisant les mesures ont également pu compliquer la mise en oeuvre et la communication.

Afin d'atténuer les impacts négatifs sur les salarié.es, avez-vous mis en place les pratiques suivantes?

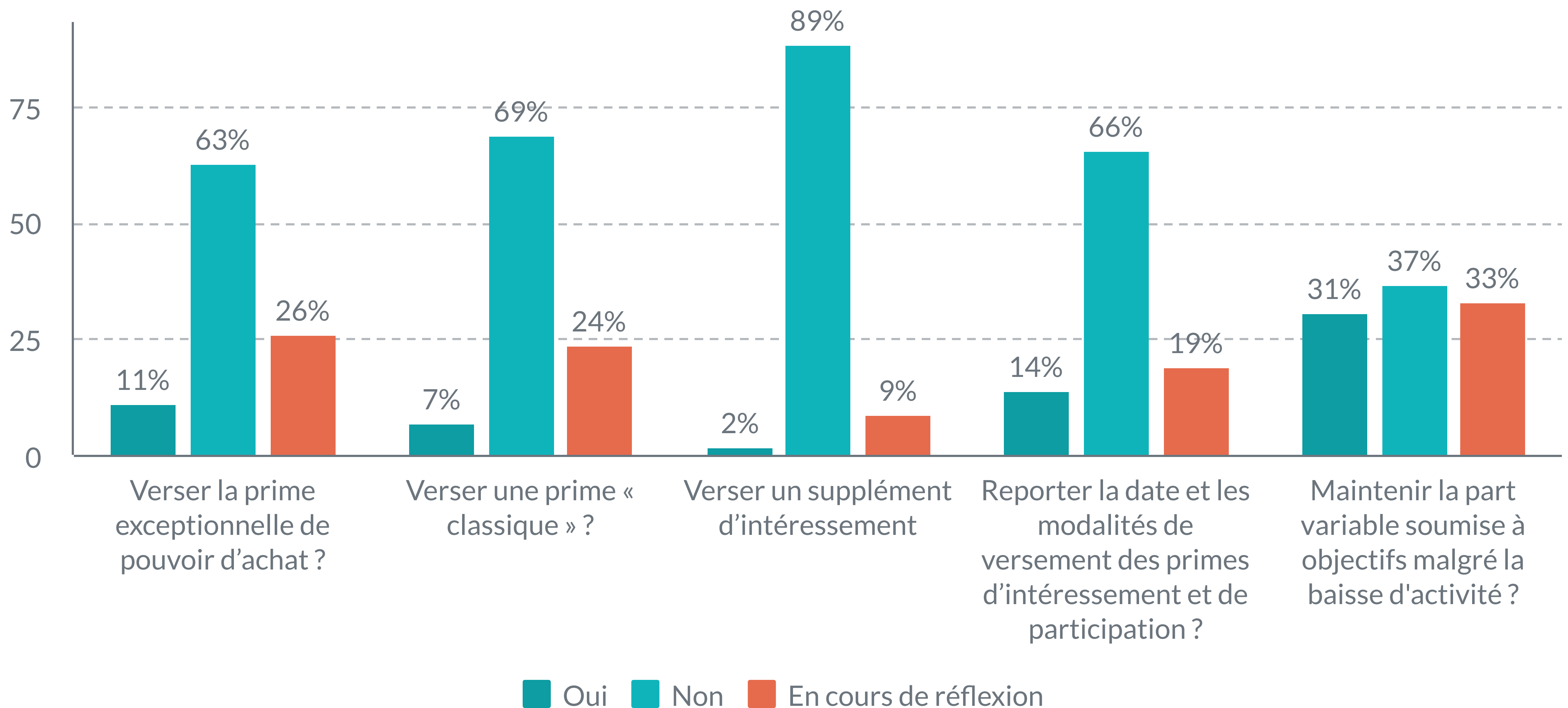


Conscients de l'inquiétude que le placement en chômage partiel et les conséquences économiques de la crise peuvent engendrer, les répondant·es proposent également la prise de congés, le maintien des primes et une communication multi-canal: site web dédié, sms, chat en direct etc.

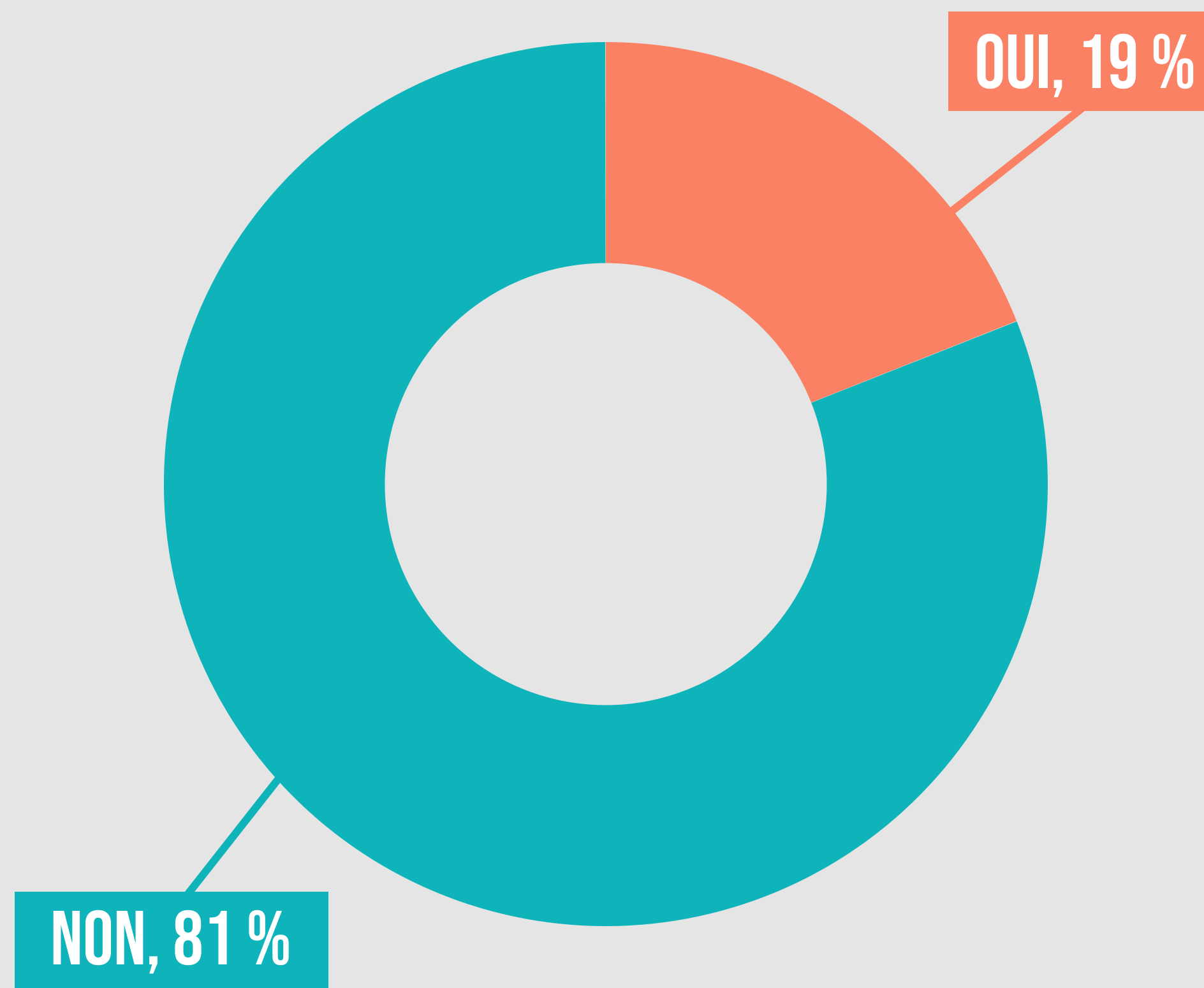
RÉMUNÉRATION ET ÉPARGNE SALARIALE

AVR. 2020

AVEZ-VOUS PRÉVU DE

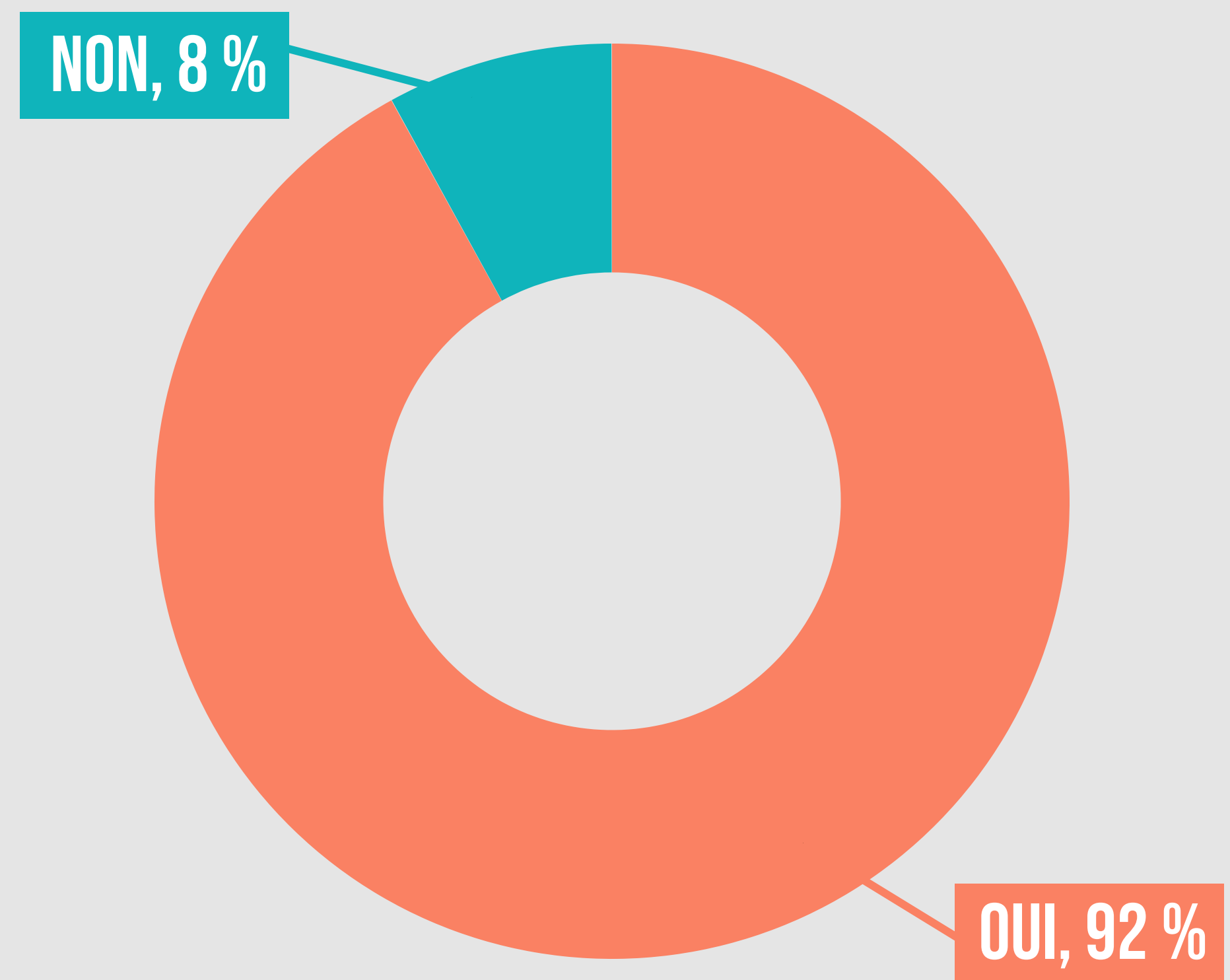


Rencontrez-vous des difficultés à maintenir la qualité du dialogue social en cette période de crise ?



Les répondant·es à notre enquête indiquent que si les calendriers de négociation ont été bouleversés, les CSE restent des relais privilégiés auprès des collaborateurs·trices. Aussi, les échanges et consultations se sont organisés à distance, à travers les outils digitaux.

Selon vous, les dispositions dans le cadre de la gestion de la crise ont-elles été bien accueillies par les salarié.es et les représentant.es du personnel ?



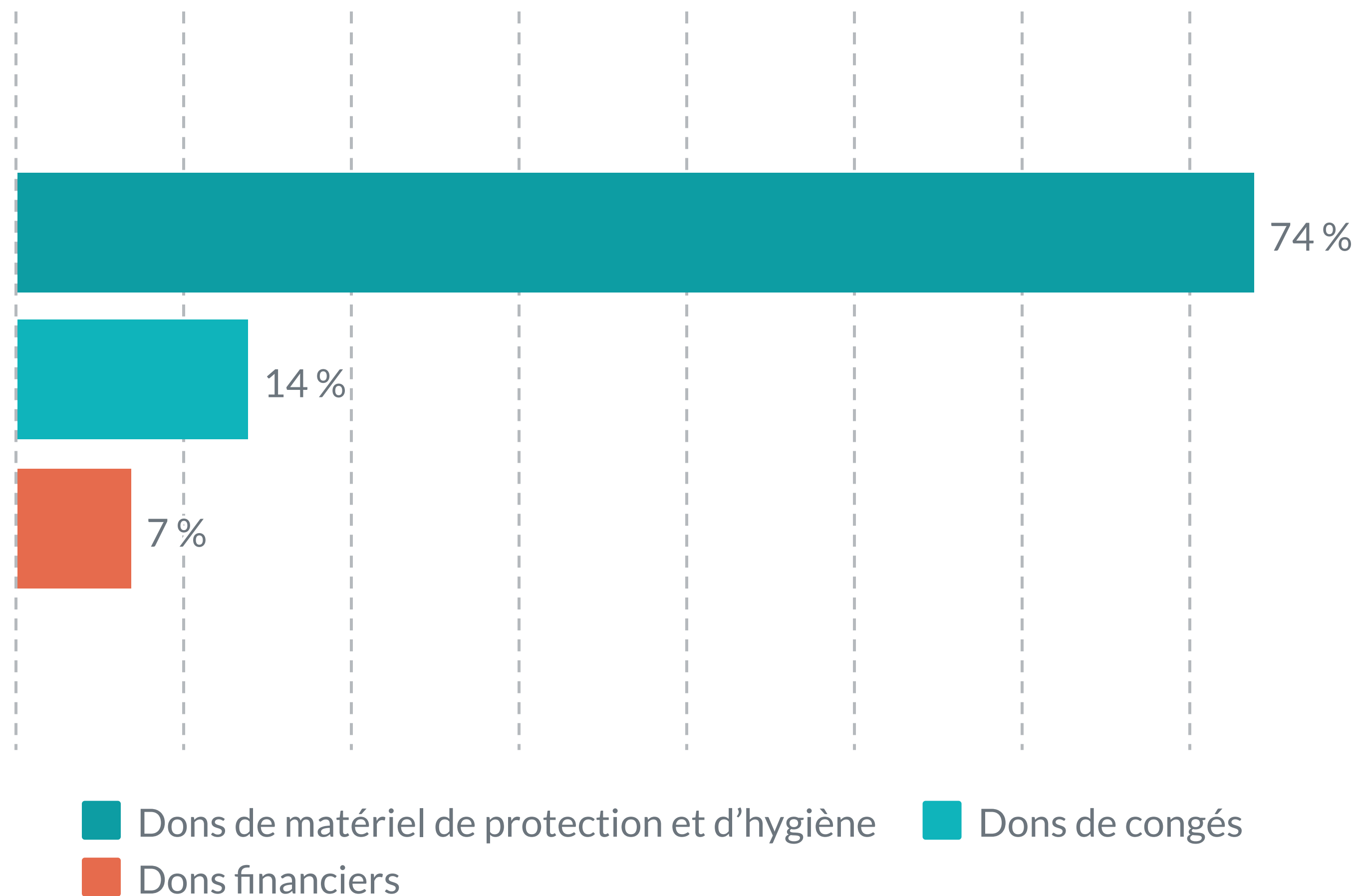
Les répondant.es évoquent deux clés essentielles dans le maintien d'un dialogue social positif en cette période de crise:

- La régularité des échanges dans un contexte changeant
- La transparence dans le partage d'informations

LA SOLIDARITÉ, UNE VALEUR PHARE

AVR. 2020

Avez-vous mis en place des bonnes pratiques d'entraide et de solidarité au sein de votre entreprise ?



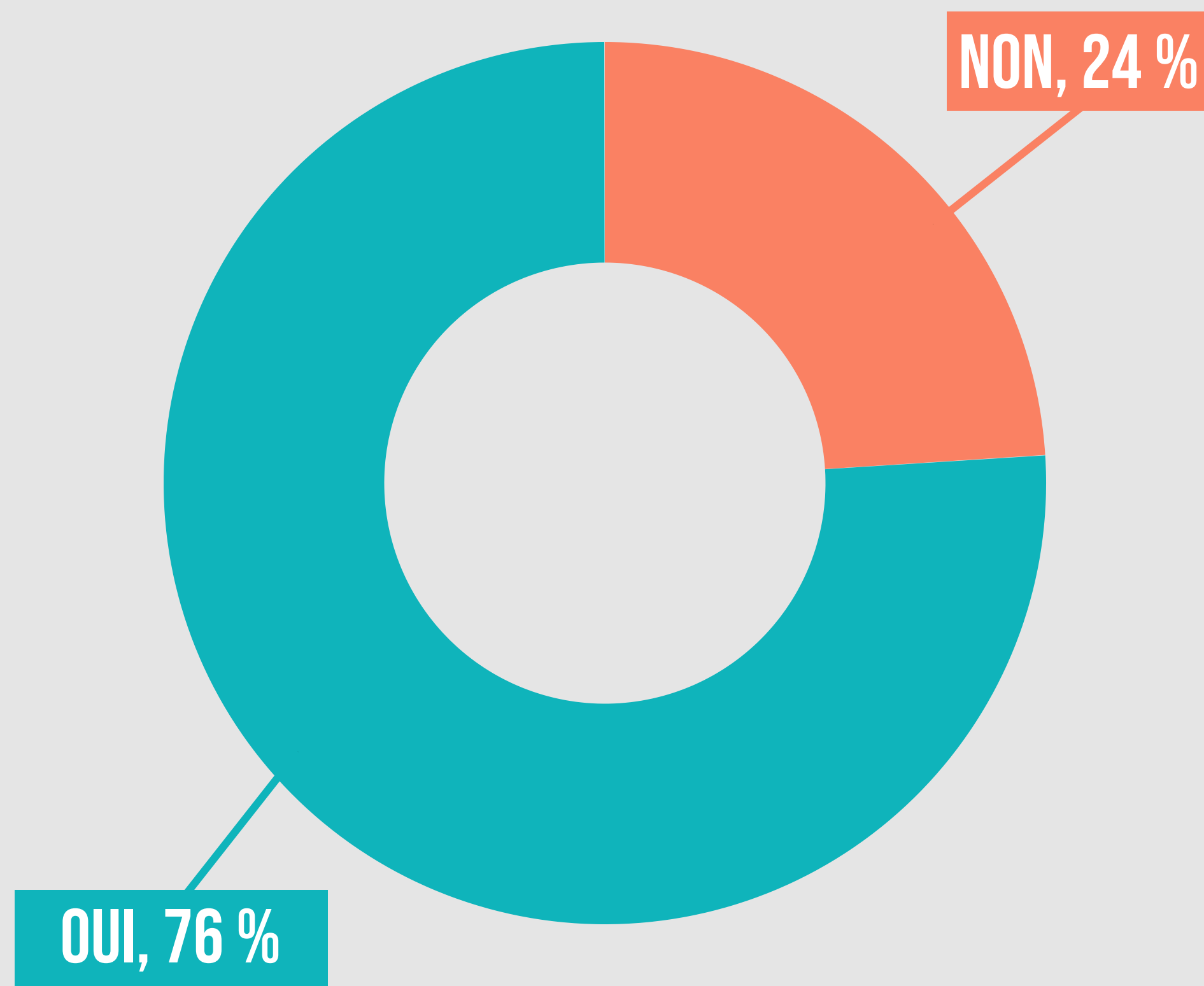
MAIS AUSSI...

- Les organisations ont également déployé
- Du « prêt » de personnel entre filiales
 - Des réseaux d'entraides entre salarié.es
 - Des dons alimentaires ou du bénévolat pour les hôpitaux et EHPAD
 - Des dons de draps pour confection de masques et surblouses
 - Une augmentation des congés pour proche malade ou décès
 - Des caisses de solidarité
 - Des incitations à participer au don du sang etc

LA CRISE, ET APRÈS?

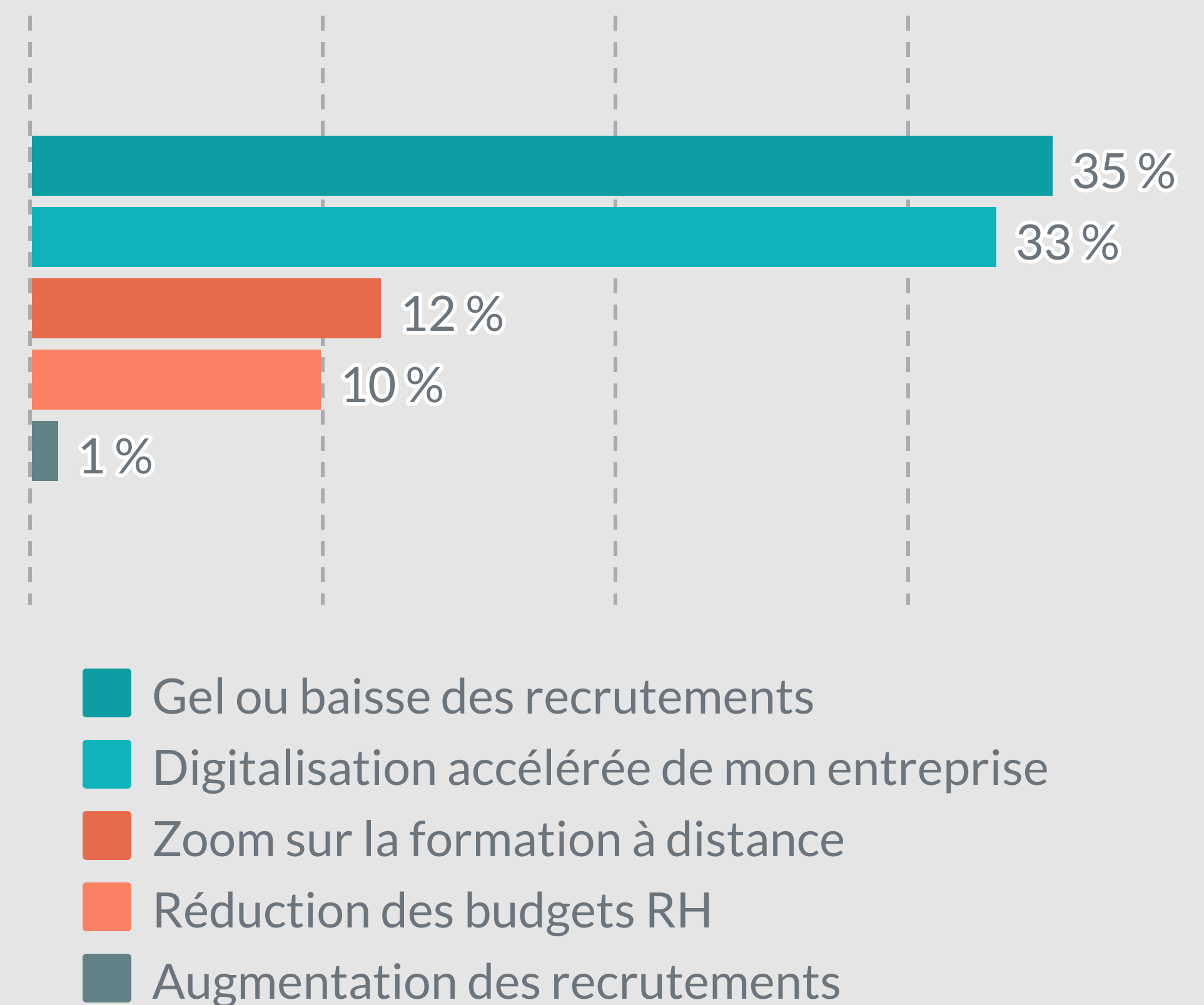
AVR. 2020

Bien que le terme de cette crise soit incertain, préparez-vous d'ores et déjà la reprise normale de l'activité?



Les RH anticipent le déconfinement en préparant plans de reprise d'activité, gestion des congés, nouvelle disposition des locaux, anticipation des RPS à la reprise mais aussi continuation des nouvelles pratiques de travail et maintien de l'engagement des équipes.

La crise a-t-elle modifié vos priorités RH pour 2020?



La gestion de l'urgence liée à la pandémie Covid-19 a constitué et représente encore un travail colossal, accompli en un temps très limité. Chômage partiel, sécurité sur site, maintien du lien avec les salarié.es en télétravail, mais aussi dialogue social et rémunération, les (D)RH sont en première ligne dans les organisations pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la crise.

- La gestion immédiate de la crise et la mise en oeuvre des mesures décidées par le gouvernement ont réuni les directions générales et les directions des ressources humaines.
- La mise en place du télétravail dans des proportions et des circonstances inédites a largement mobilisé les (D)RH qui ont accompagné les organisations, les managers et les salarié.es dans cette transition.
- Garantir la santé et la sécurité des salarié.es sur site a également été une priorité majeure pour les (D)RH assurée à travers la fourniture de matériel de protection et d'hygiène mais également une réorganisation des modes et temps de travail.
- Le recours au dispositif de chômage partiel a pu poser des difficultés administratives. Les organisations s'efforcent de limiter l'impact d'une perte de rémunération en maintenant autant que possible les salaires et les primes.
- Le dialogue social, primordial en temps de crise, a pu se maintenir efficacement à distance dans la plupart des organisations.

En conclusion

Cette crise, en modifiant profondément l'organisation du travail des entreprises françaises, mobilise toute l'énergie, les compétences et la créativité des (D)RH. Aux côtés de la direction générale, des IRP et des salarié.es, ils et elles font face aux impacts sociaux et organisationnels de la crise tout en préparant un retour « à la normale » au terme incertain. La reprise d'activité mettra au jour non seulement de nouvelles pratiques de communication et de collaboration mais également un nouveau rapport au travail qui rendra le travail des RH toujours plus central et essentiel dans les organisations.

L'ANDRH

Ce document a été réalisé à partir d'un questionnaire auto-administré, du 26 mars au 6 avril 2020, par l'ANDRH.

Retrouvez l'ensemble des positions, analyses et études de l'ANDRH sur notre site internet.

Contact étude :

Laure Hajjar, Cheffe de projet ANDRH,
lhajjar@andrh.fr

Contact presse :

Laura Tordjman, Cheffe de projet,
ltordjman@andrh.fr

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'ANDRH, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.

Avec plus de 5 000 membres rassemblé.e.s dans 70 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnel.le.s de la fonction RH en France.

Retrouvez-nous sur www.andrh.fr !

