

# “Professionnels RH, comment allez-vous ?”

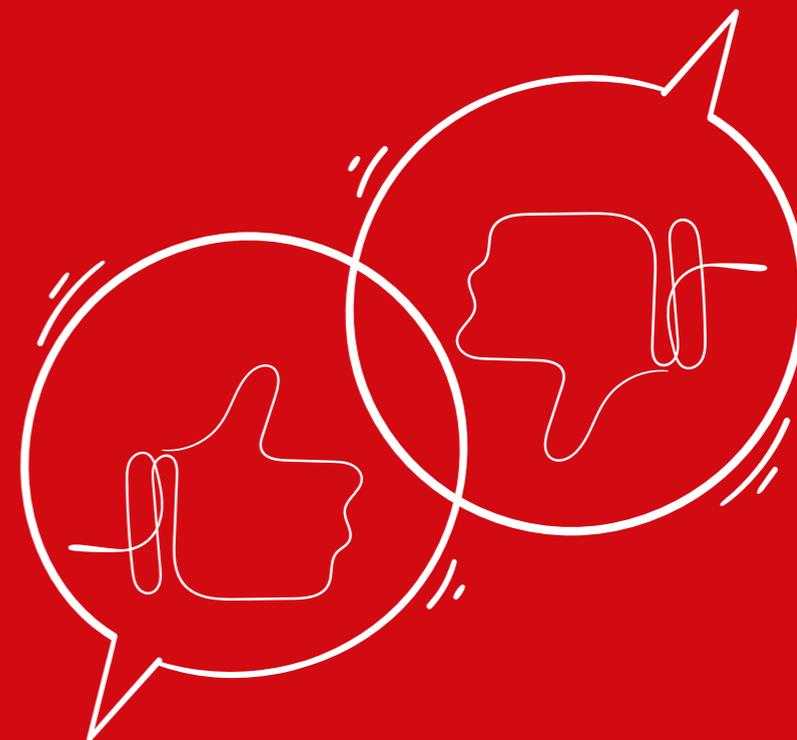
Enquête sur le moral et les perspectives 2021  
des professionnels des ressources humaines

*Enquête nationale réalisée par GERESO en partenariat  
avec Culture RH entre le 2 novembre et le 11 décembre 2020*



## RÉSULTATS

Chiffres  
& analyses



# ÉDITO

“

## **Professionnels RH : enfin une enquête qui s'intéresse vraiment à vous !**

Au mois de janvier fleurissent les **baromètres, sondages et autres livres blancs...**

Leur point commun ? Proposer **un bilan de l'année écoulée**, en délivrant des données chiffrées sur votre secteur d'activité, votre fonction, vos réalisations, votre budget...

Mais il est quelque chose qui n'est jamais mesuré à travers ces enquêtes : **votre moral !**

Or, 2020 a été **une année éprouvante** pour chacun de nous et notamment **pour vous, professionnel(le) des ressources humaines**. C'est pourquoi nous avons souhaité savoir **comment vous vous portez, comment vous traversez personnellement** cette crise sanitaire, et comment vous appréhendez l'année 2021.

Vous l'aurez compris, dans cette **enquête nationale** menée auprès de tous les professionnels RH des secteur privé et public, nous nous sommes intéressés à **vous !**

Nous espérons que cette enquête vous livrera quelques enseignements précieux, pour **démarrer votre année 2021 avec confiance, sérénité et optimisme**.

Bonne lecture.  
L'équipe GERESO

”

# SOMMAIRE

1 À propos  
de GERESO

2 Méthodologie  
de l'enquête

3 Bilan professionnel  
et personnel 2020

4 Perspectives  
2021

5 Focus fonction  
publique

6 Synthèse  
de l'enquête



# GERESO

FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

## À PROPOS DE GERESO

Le **savoir-faire et le savoir-être** de vos collaborateurs, c'est le patrimoine le plus précieux de votre entreprise !

GERESO vous aide à développer cette richesse depuis plus de 40 ans, en vous proposant une gamme complète d'ouvrages, de **prestations de conseil et de formations en ressources humaines 100% pratiques**, élaborée par des auteurs et des consultants "terrain" experts dans leur domaine : ressources humaines, retraite et protection sociale, paie et rémunérations, santé et sécurité au travail, mobilité internationale, droit du travail, comptabilité, fiscalité, gestion, droit des affaires, management de projet, développement personnel...

Avec plus de **70 nouveaux titres** tous les ans, près de **1 500 sessions de formation inter-entreprises**, des programmes de formations RH proposées exclusivement en **mode intra-entreprise**, des **formations certifiantes et diplômantes** ainsi qu'une large gamme de prestations dédiées aux **professionnels du secteur public**, nous souhaitons offrir à chacun une réponse parfaitement adaptée à ses missions, à son domaine d'expertise ou aux nouveaux enjeux dans son métier.

Formations sur les fondamentaux, stages de perfectionnement, de spécialisation, journées d'actualisation des compétences, modules e-learning, blended learning, certificats professionnels ou diplômes RH...

En multipliant les formats tout en restant fidèle aux valeurs d'expertise, respect, intégrité, créativité, passion, et pérennité, GERESO entend plus que jamais **contribuer au développement professionnel et personnel** de tous les salariés.

# MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Cette enquête nationale a été **réalisée par GERESO en partenariat avec Culture RH**, entre le 2 novembre et le 11 décembre 2020.

Un questionnaire comportant **21 questions à choix multiples** a été administré par mail à l'ensemble des contacts professionnels RH de GERESO et Culture RH.

**361 professionnels RH**, issus **d'entreprises privées et d'établissements publics**, de **tous secteurs d'activité** ont répondu à cette étude.

Les **profils des participants** :

- Responsables RH : 43%
- Directeurs RH : 13%
- Gestionnaires RH : 24%
- Assistants RH : 13%
- Autres : 7% (consultants, formateurs, élus du CSE, ...)

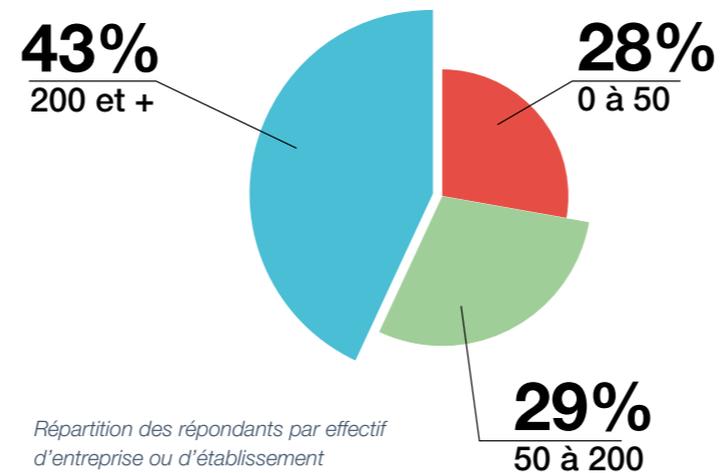
**Les entreprises et établissements publics**

de grande taille ou de taille intermédiaire sont largement représentées parmi les répondants.

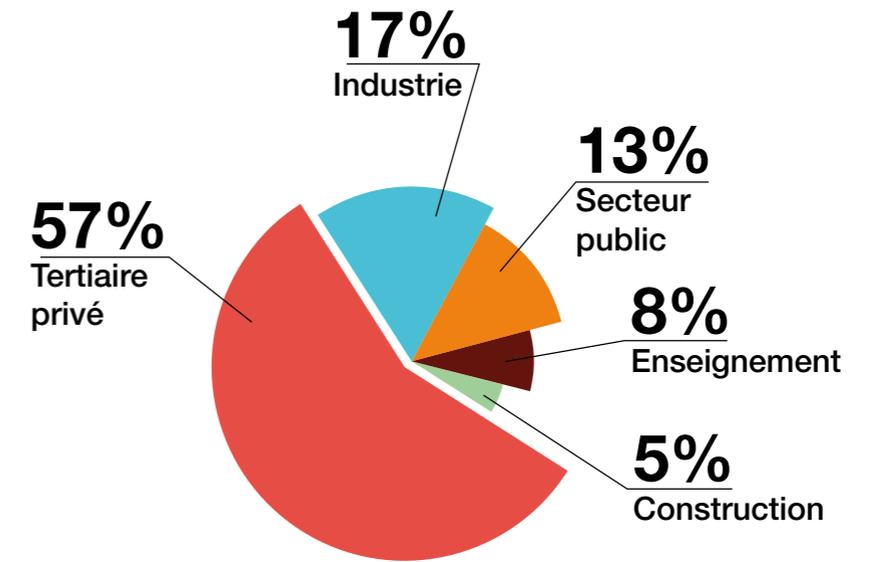
**Les entreprises de moins de 10 salariés** sont assez peu représentées dans cette enquête,

car la fonction RH n'y est pas toujours identifiée clairement.

La bonne représentation de l'ensemble des tailles d'entreprises parmi les répondants nous a permis de **produire des analyses croisées** significatives, portant sur les **différents effectifs**.



Répartition des répondants par effectif d'entreprise ou d'établissement



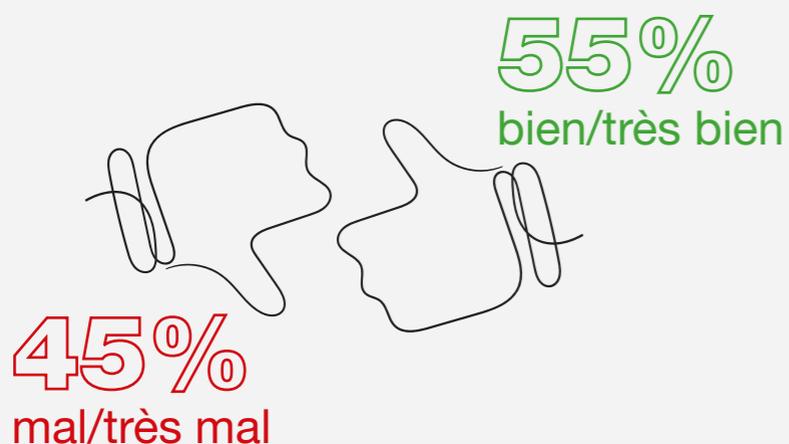
Répartition des répondants par activité de leur entreprise/établissement

*Un échantillon juste et équilibré puisque l'ensemble des tailles d'entreprises et des secteurs d'activités de l'économie française sont représentés.*

# **Bilan** professionnel et personnel **2020**



## MORALEMENT, COMMENT VIVEZ-VOUS CETTE PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE ?



**Une majorité de professionnels RH vivent moralement “bien” (54%) ou “très bien” (1%) la crise sanitaire**

Première information révélée par cette enquête, et non des moindres : la « **déprime générale** » annoncée par certains médias ne semble pas toucher les professionnels RH. En effet, **un peu plus de la moitié des répondants affirme « bien vivre »** la crise sanitaire actuelle. Et ce, quelque que soit leur secteur d'activité ou l'effectif de leur établissement.

**Une très faible minorité de professionnels RH vit “très mal” (6%) la crise actuelle**

Seuls **6% des professionnels RH** interrogés affirment vivre moralement “très mal” la crise actuelle. Un chiffre qui apparaît au final comme très bas, si on se réfère aux études menées récemment dans l'ensemble de la population française (sondage MGEN Opinion Way de septembre 2020) et révélant une forte baisse du moral des Français au cours de la crise.

Une donnée de nature à révéler la **forte capacité de résistance ou de résilience** des professionnels RH ? Un résultat qui ne surprendra personne : seul **1% des professionnels RH** vit moralement “très bien” la crise actuelle.

**Les assistants et gestionnaires RH un peu moins “déprimés” que les responsables et directeurs(trices) RH**

Avec 43% de répondants affirmant vivre “mal” ou “très mal” la crise actuelle (contre 46% pour les responsables et directeurs RH), les assistants et gestionnaires RH apparaissent comme ayant un meilleur moral que leurs managers. Les assistants et gestionnaires RH seraient-ils moins “exposés” à la crise actuelle que leurs N+1 ?

“ Pendant cette crise sanitaire, les professionnels RH ont dû à la fois gérer le changement pour eux-mêmes, dans leurs pratiques (évolutions du cadre légal, respect des nouvelles règles sanitaires et des recommandations du ministère du travail), dans leur vie privée, et accompagner le changement pour l'ensemble des équipes. Une triple mission qui a pu être génératrice de stress et d'épuisement, mais qui est aussi synonyme de nouveaux challenges ! Car une crise est toujours un vecteur d'opportunité pour se remettre en cause, améliorer ses pratiques, inventer de nouveaux modes de management, de communication et de formation à distance.

Marie-Françoise HOSDAIN  
Consultant GERESO

”

## PROFESSIONNELLEMENT PARLANT, CETTE CRISE, VOUS AVEZ LE SENTIMENT DE ...



### Les RH partagés entre souffrance et sérénité

Là encore, **les sentiments des professionnels RH sont partagés**, entre ceux qui souffrent de la crise et ceux qui parviennent à trouver un certain équilibre dans le contexte actuel.

Parmi **les commentaires formulés** : “devoir s’adapter continuellement et trouver des solutions”, “subir, mais assez sereinement”, “la subir en partie mais adaptation !”, “les 2 en même temps : subir de l’inconnu et enthousiasme du nouveau monde à créer”, “vivre au

jour le jour de manière pas forcément sereine”, “1ère vague, sereinement, 2e vague, usure, inquiétude”... Donc un mélange de résignation, d’usure mais une crise qui pour certains laisse entrevoir quelques opportunités, à tel point que **2% des répondants** déclarent vivre la crise “ **avec enthousiasme** ”.

### Les directeurs RH des grandes entreprises subissent davantage la crise que les assistants RH en PME

C’est dans **les plus grandes structures** que l’on retrouve le pourcentage de professionnels RH les plus affectés par la crise (47% dans les entreprises de plus de 200 salariés, contre 41% dans les TPE/PME de moins de 50 salariés). Et ce sont les **fonctions de direction ou de management RH** qui révèlent subir le plus la crise actuelle (53% contre 35% chez les gestionnaires et assistants RH). **Une surprise donc**, puisque, alors que l’on peut penser que la crise affecte en majorité les gestionnaires RH en PME, *a priori* plus démunis en termes de moyens que les grandes entreprises, ce sont bien les **directions RH des grandes entreprises** qui se révèlent les plus touchées par la situation sanitaire actuelle.

“ *Les RH avec lesquels je suis en contact ont parfaitement géré le premier confinement, mais un stress intense à pris le dessus au deuxième confinement. Les grandes entreprises subissent une très forte pression, peut-être parce qu’on en attend l’exemplarité.* ”

Emmanuel LAVERGNE  
Professionnel RH

## • • FOCUS GESTION DE CRISE AVEC EMMANUEL LAVERGNE

Consultant en RH, ex-DRH et Transformation Leader

Les RH avec lesquels je suis en contact ont parfaitement géré le premier confinement, avec **une grande mobilisation, une audace même, en dépit de la surprise**. Dans les grandes entreprises, les **Plans de Continuité d'Activité (PCA)** avaient permis de se préparer en partie à un travail en mode "dégradé" ; tout le monde avait en-tête une crise ponctuelle. Ainsi telle l'organisation publique qui a fourni à ses agents plusieurs centaines d'ordinateurs portables en moins de 15 jours !

Mais un **stress intense** a pris le dessus au deuxième confinement. Les grandes entreprises subissent une très forte pression, peut-être parce qu'on en attend **l'exemplarité**.

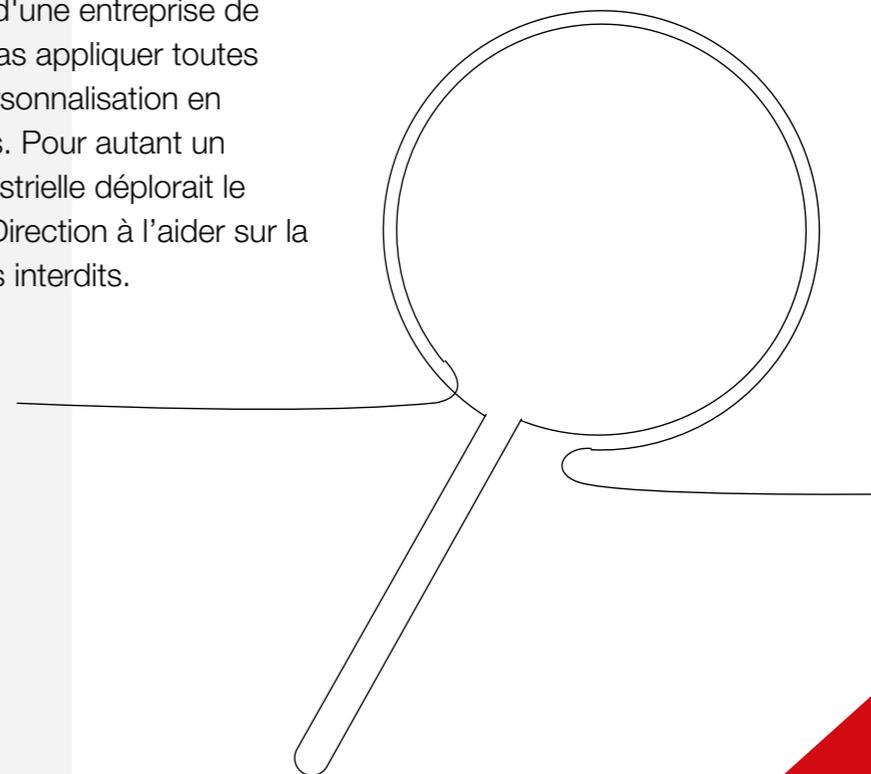
**Pression médiatique** (regardez celles qui se sont faites « épinglez » par la presse de manière souvent injuste).

**Pression sociale**, par des salariés et représentants inquiétés autant par le télétravail que le retour au bureau.

**Pression juridique** enfin, la responsabilité pénale de l'employeur qu'avait pointé du doigt – de manière à

mon avis assez maladroit – le Ministère du Travail en adressant 20 pages de règles en mai dernier devenant de plus en plus complexe à exercer.

Il n'y a **pas moins de pression dans les PME**, mais peut-être **un peu plus d'intelligence des situations et moins de process** : il est y plus aisé **d'adapter les règles générales** aux situations particulières, en laissant **le terrain responsable** : le DRH d'une entreprise de taille moyenne reconnaissait ne pas appliquer toutes les règles, pour privilégier une personnalisation en fonction de situations des salariés. Pour autant un chef d'entreprise d'une PME industrielle déplorait le manque d'empressement de sa Direction à l'aider sur la prévention autrement que par des interdictions.



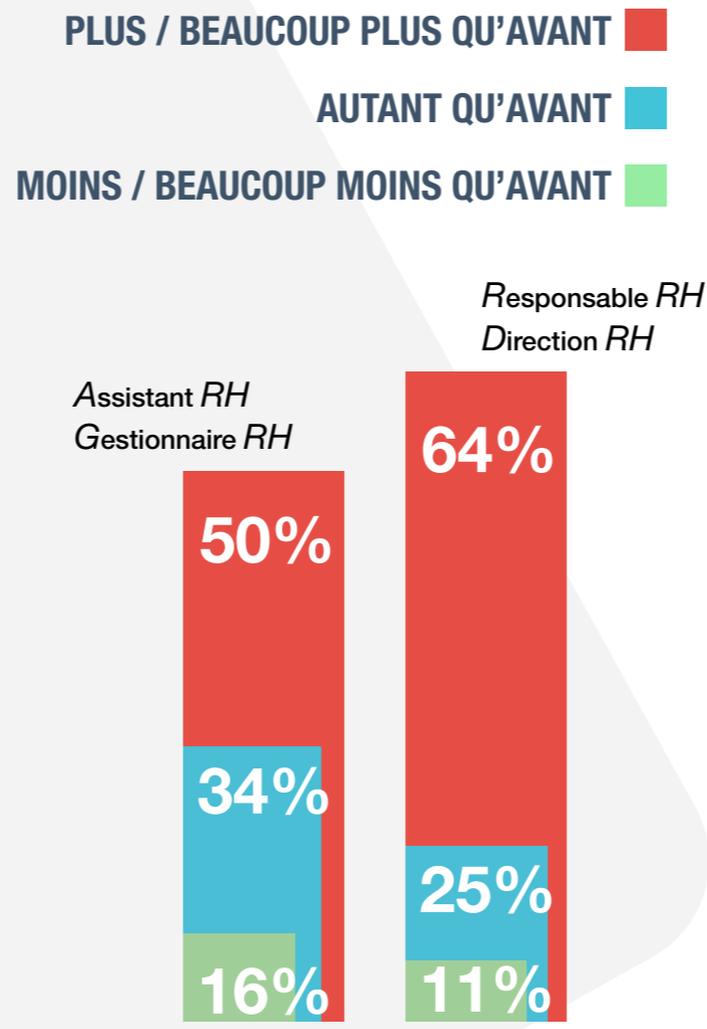
## DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE SANITAIRE, VOUS TRAVAILLEZ...

### Une charge de travail augmentée pour 60% des professionnels RH...

Selon notre enquête, ce sont **6 collaborateurs RH sur 10**, comparé à la période précédente, qui déclarent **travailler plus, voire beaucoup plus**. Un chiffre peu étonnant qui rend compte de la **charge de travail supplémentaire** à laquelle les professionnels RH ont dû faire face depuis le printemps dernier.

### ...Et particulièrement pour les responsables et directeurs(trices) RH

L'augmentation de la charge de travail pendant la période de crise sanitaire semble concerner en priorité **les directeurs et responsables RH** (64% estiment travailler plus ou beaucoup plus qu'avant), tandis que **les gestionnaires RH** semblent un peu moins touchés (50% estiment travailler plus ou beaucoup plus qu'avant). 16% des gestionnaires et assistants RH ont vu leur charge de travail diminuer, peut-être du fait d'un **passage en activité partielle** pendant cette période de crise.



*Dans notre entreprise, nous ne dirions pas que nous avons travaillé beaucoup plus mais nous avons travaillé différemment.*

*En 2020, nous avons délaissé certains projets au profit d'autres comme la proposition de formations à distance. Notre charge de travail s'est donc équilibrée, cependant nous avons dû nous investir davantage dans la recherche de nouveaux formats afin de proposer des réponses aux besoins de nos collaborateurs.*

*Il ne s'agissait pas d'un projet prioritaire avant la crise sanitaire mais cela a bouleversé nos priorités et nos plans de formations à long terme. En effet, le format distanciel a été très bien vu par nos salariés, de ce fait cela deviendra un canal de formation supplémentaire pour les années à venir.*

Bénédicte BRÉANT  
Assistante formation chez ROBERTET

# COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LA PÉRIODE ACTUELLE D'UN POINT DE VUE PROFESSIONNEL ?

CHALLENGEANTE

ÉPUISANTE 50%

DÉPRIMANTE 32%

44%

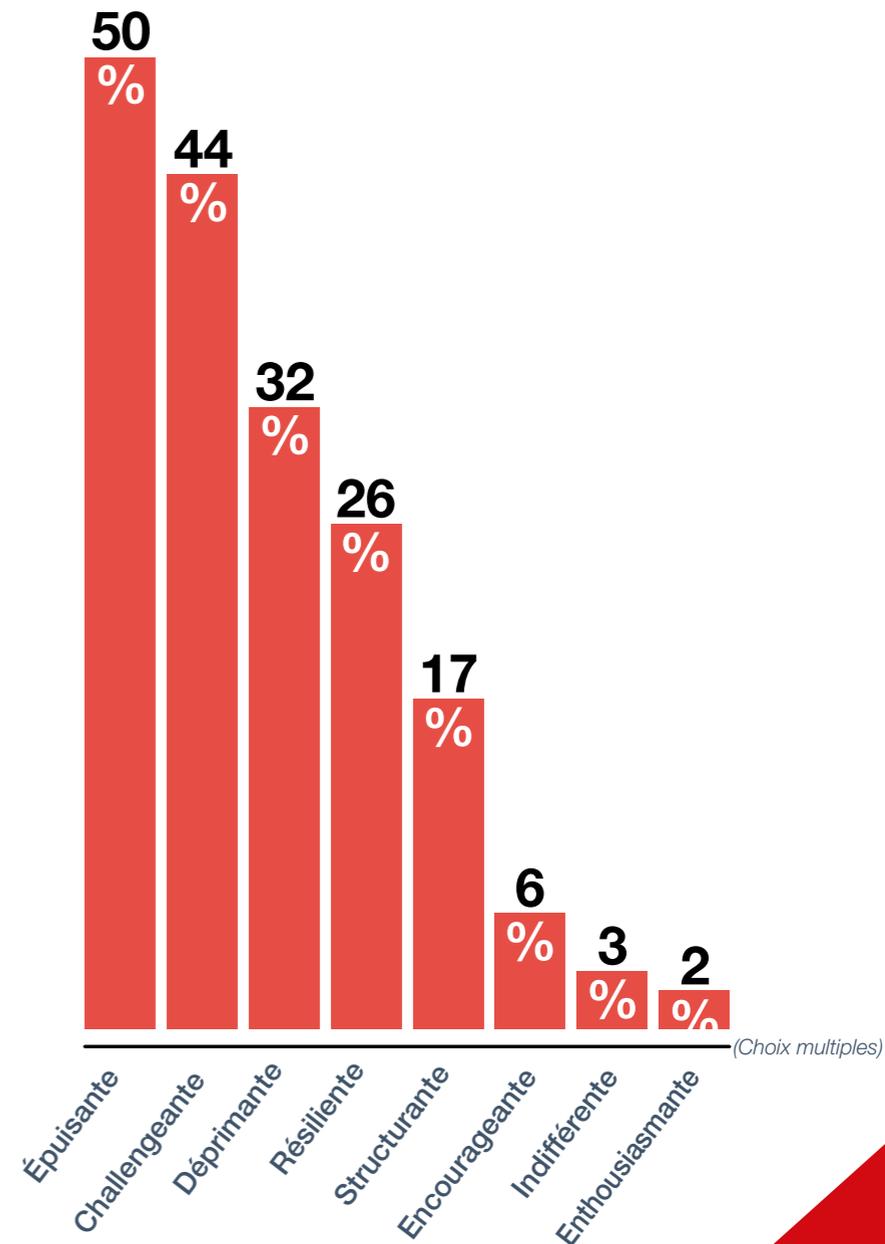
## 1 RH sur 2 est épuisé...

Tout sauf de l'indifférence ! La période actuelle fait réagir. Épuisante pour 50% des répondants, mais aussi déprimante (32%), la crise génère des **sentiments négatifs**, comme on pouvait s'y attendre. Pour autant, elle est aussi vécue comme une période de résilience pour 26% des répondants.

## ...Mais vit la crise comme une période "challengeante"

Étonnamment, la crise est aussi perçue comme **une période de challenges** pour 44% des répondants. Sans doute du fait des **nouveaux chantiers** qui ont dû être mis en œuvre au cours des derniers mois par les professionnels RH (activité partielle, télétravail...), et pour lesquels, urgence oblige, ils n'étaient pas toujours bien préparés.

Au final, une période "riche" aux plans émotionnel et professionnel, génératrice de sentiments mitigés, entre fatigue, résilience et défis à relever.



## EN TANT QUE PROFESSIONNEL RH, AVEZ-VOUS LE SENTIMENT D'AVOIR UN RÔLE DE SOUTIEN POUR VOS COLLABORATEURS ?



### Les professionnels RH, bien conscients de leur rôle de soutien pendant la crise

Nos sondés sont presque unanimes : ils pensent avoir eu **un rôle de soutien actif** auprès de leurs collaborateurs pendant la crise sanitaire. **85% des répondants affirment en effet avoir soutenu leurs collaborateurs** (56%, "oui beaucoup", et 29% "oui, un peu"), contre **12%** estimant **ne pas avoir eu de rôle de soutien** de leurs collaborateurs. Ces résultats réaffirment, si besoin était, la **forte dimension relationnelle et humaine** de la fonction RH (le fameux "H" de "RH" !

### Les gestionnaires et assistants RH un peu trop modestes ?

Parmi les répondants, ce sont **les Directeurs et Responsables RH** qui sont les plus prompts à mettre en avant leur rôle de soutien auprès de leurs collaborateurs (70% des Directeurs RH et 60% des Responsables RH pensent avoir "beaucoup soutenu" leurs collaborateurs), tandis que **les Gestionnaires et Assistants RH** semblent un peu plus modestes (46% des Assistants RH et 53% des Responsables RH pensent avoir "beaucoup soutenu" leurs collaborateurs). **19% des Assistants RH** affirment même n'avoir eu aucun rôle (4%) ou un très faible rôle de soutien (15%) de leurs collaborateurs pendant la crise.



## • • LE SOUTIEN DES RH EN GARDANT LE LIEN

“

*Le mot d'ordre à retenir, selon moi, pour soutenir ses collaborateurs en ces temps incertains est la communication. Notre objectif est de rester en contact tout au long de la crise sanitaire avec les salariés en activité partielle ou totale, mais aussi de continuer à partager des valeurs fortes comme la solidarité et donc de véhiculer des messages positifs.*

*Le soutien se traduit également par la proximité, notre rôle en tant que RH et manager est de conserver ce lien entre les salariés et l'entreprise. Avant la crise sanitaire, des actions de promotion de la QVT (Qualité de Vie au Travail) étaient déjà programmées, nous les avons donc adaptées au format distanciel. Par exemple, nous avons organisé un concours de décoration de masques et un calendrier de l'avent "Qui est qui de l'avent ?" avec des devinettes sur chaque collaborateur. Ce sont des petites actions qui permettent de garder le contact et de passer un "moment récréatif à distance".*

*Soutenir ses collaborateurs en ce moment n'est pas facile, car un(e) professionnel(le) RH peut également avoir ses propres coups de blues ! Mais il faut savoir rester positif et proche de ses salariés pour surmonter ces épreuves.*

Anne-Lise FEBVRE  
Gestionnaire RH chez GERESO

”

“

*En 2020, pour mesurer le moral de nos collaborateurs nous avons surveillé la qualité du dialogue social et les remontées des élus CSE. De même, nous avons créé une boîte mail générique spécifique pour communiquer sur les informations liées au Covid-19 et pour remonter des questions de la part de nos collaborateurs.*

*Nous savons que ce n'est pas toujours facile de communiquer à distance, c'est pourquoi une présence quotidienne RH est également assurée au siège social.*

*Enfin, nous suivons de très près l'absentéisme car c'est malheureusement un indicateur de mal-être.*

Claire AURIEL  
Responsable RH chez France Loisirs

”

# • PENDANT CETTE CRISE SANITAIRE, PENSEZ-VOUS ÊTRE SUFFISAMMENT ACCOMPAGNÉ(E) ET/OU SOUTENU(E) ?

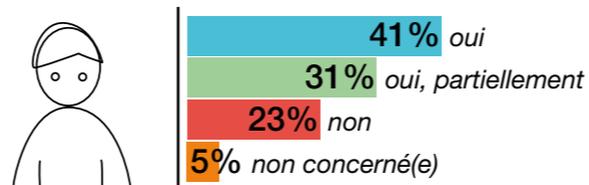
## La direction, les managers et les salariés en soutien des RH

Les DRH affirment en très grande majorité (72%) avoir été bien accompagnés par leur manager et leur direction pour traverser la crise actuelle, notamment dans les entreprises de plus de 200 salariés. Ils ont également pu bénéficier d'un soutien actif des salariés (63%), notamment dans les entreprises de taille intermédiaire.

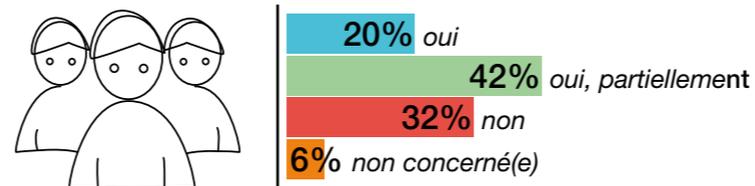
## Mais un accompagnement jugé parfois insuffisant des institutions et des représentants du personnel

Le constat est un peu plus mitigé pour le soutien accordé par les institutions (État, Direccte), qui pour 39% des répondants a été jugé comme insuffisant. Les représentants du personnel ont semble-t-il parfois manqué à l'appel pour accompagner les professionnels RH lors de la crise, puisque 37% des professionnels RH affirment avoir manqué de soutien des élus du personnel pendant la période passée.

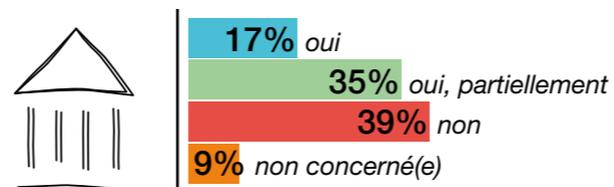
### • PAR VOTRE MANAGER / DIRECTION



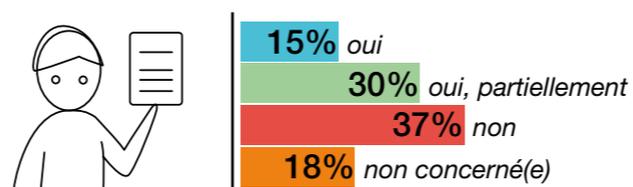
### • PAR LES SALARIÉS



### • PAR LES INSTITUTIONS



### • PAR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL



“ La perception par les professionnels RH, d'un manque de soutien relatif de la part des élus du CSE pendant la crise sanitaire, peut sans doute s'expliquer par le fait que les représentants du personnel étaient pour la plupart eux-mêmes en activité partielle ou en télétravail. Ils n'ont donc sans doute pas eu l'opportunité, ou le temps, d'intervenir pleinement sur les aspects humains de la crise sanitaire ni d'entretenir le lien avec les professionnels RH. Ils sont néanmoins intervenus sur la mise en oeuvre de l'activité partielle et les accords de télétravail. ”

Henri GREGO  
Consultant GERESO

# • QUELS SONT LES SUJETS MAJEURS QUE VOUS RETENEZ • DE CETTE ANNÉE 2020 ?

## Le télétravail, à la une des sujets RH en 2020 !

Du fait de la crise sanitaire, certains sujets RH ont été propulsés sur le devant de la scène. Sans grande surprise, ils apparaissent comme les **thèmes d'intérêt majeur** pour les professionnels RH en 2020 : le **télétravail**, cité par 8 répondants sur 10, la mise en œuvre de l'activité partielle (59% des répondants).

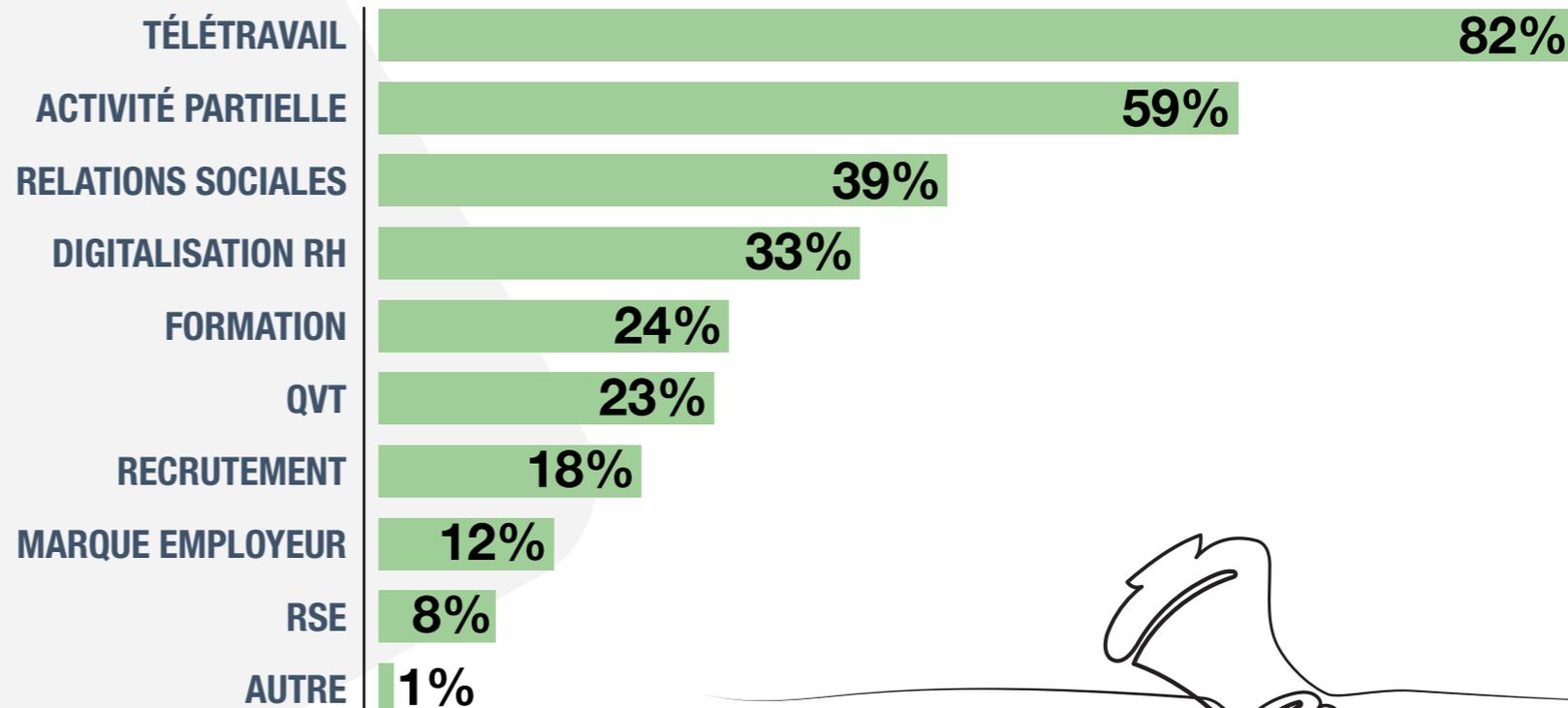
## Digitalisation, formation et QVT toujours d'actualité

Suivent ensuite des thèmes la **digitalisation RH** (citée par 33% des répondants), la **formation** (24%), la **QVT**(23%). Ces thématiques RH, d'actualité avant la crise sanitaire, sont donc **restées des sujets d'intérêt** pour les professionnels RH en 2020.

## La RSE et la marque employeur en arrière-plan

Des thématiques RH certainement considérées comme moins prioritaires du fait de la crise sanitaire, et peut être déjà "victimes" d'une crise économique qui

s'annonce, semblent avoir été reléguées au second rang en 2020. C'est le cas du **recrutement**, de la **marque employeur**, de la **RSE**...



(Choix multiples)



## • • FOCUS TÉLÉTRAVAIL AVEC MATHIEU BILLETTE DE VILLEMEUR

Consultant spécialiste du télétravail, créateur du site [teletravail.fr](http://teletravail.fr)

En 2020, la pandémie de COVID a mis le **télétravail sur le devant de la scène**, car cette organisation a permis à la fois de **protéger les salariés du virus** et de leur permettre de **continuer à produire**. Grâce au télétravail, une partie importante de l'économie mondiale a continué à fonctionner dans un contexte sanitaire difficile. **En France plus de 8 millions de travailleurs, le tiers du total des actifs**, ont dû brutalement basculer en télétravail, au cours de plusieurs épisodes de confinement. De très nombreuses structures ont décidé de **pérenniser le télétravail**, une fois passée la crise sanitaire. En effet **les bénéfices apportés par le télétravail à l'entreprise et aux collaborateurs ont pu être constatés au cours d'une expérimentation massive et durable**.

Ainsi le PDG de la Société Générale expliquait dans Les Echos, en septembre 2020, que les clients de la banque s'étaient bien accommodés de la fermeture des agences, utilisant toujours plus les **outils disponibles sur Internet**. De même les collaborateurs de la banque avaient pu, grâce au télétravail, accorder des **centaines de milliers de Prêts Garantis par l'État**, en travaillant depuis leur domicile et en étant satisfait de cette situation. Il expliquait qu'il serait

souhaitable d'en tirer les enseignements pour l'avenir, et sans aucun doute de **réaliser les économies de locaux et les gains de productivité** rendus possibles par ce mode d'organisation du travail. De même, PSA a décidé qu'à partir de septembre 2020, pour les 40.000 collaborateurs travaillant sur des ordinateurs, le lieu de travail serait désormais **le domicile pour trois jours et demi par semaine**.

Dans le secteur public, la prise de conscience la plus forte et la plus spectaculaire se trouve dans le **domaine de la santé**.

Les hôpitaux, traditionnellement réticents au télétravail, car « on ne peut soigner en télétravail », ont découvert les **bénéfices substantiels apportés par le télétravail** dans toutes les fonctions support des soignants. Ainsi la responsable d'un service de 100 secrétaires, retranscrivant les comptes-rendus médicaux des soignants, avait connu des **progressions de plus de 50% des volumes traités depuis le domicile**.

Une responsable du service recouvrement de l'hôpital m'expliquait que le service avait réussi pour la première fois à combler son retard.

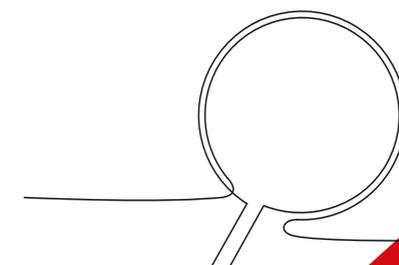
Et face à ces **nombreux gains tangibles**, la direction

de cet hôpital a décidé de **pérenniser définitivement le télétravail**.

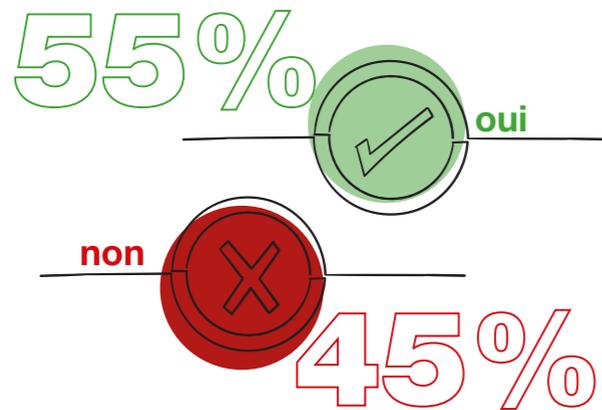
Ce processus se constate dans de très nombreuses structures de santé, tant publiques que privées. Le rapport Verizon, réalisé en collaboration avec les services analytiques de l'Harvard Business Review, est basé sur les retours de 1080 chefs d'entreprise mondiaux et a été réalisé en mai 2020. **86% des entreprises interrogées estiment que le lieu de travail numérique co-existera à l'avenir avec l'espace de travail physique**, et **78% prévoient d'augmenter la quantité de télétravail**.

Par ailleurs, les enquêtes menées auprès des télétravailleurs eux-mêmes montrent une **forte adhésion à cette nouvelle forme de travail**. 80 % des « nouveaux télétravailleurs » souhaitent pouvoir continuer après la crise, avec un rythme naturellement plus modéré d'environ **deux jours par semaine en télétravail**.

Et encore une fois ce sentiment s'exprime chez les salariés du secteur privé comme pour les agents de la fonction publique.



- 
- **AVEC DU RECUL, AURIEZ-VOUS GÉRÉ DE LA MÊME FAÇON**
- **LA CRISE SANITAIRE DU PRINTEMPS 2020 ?**



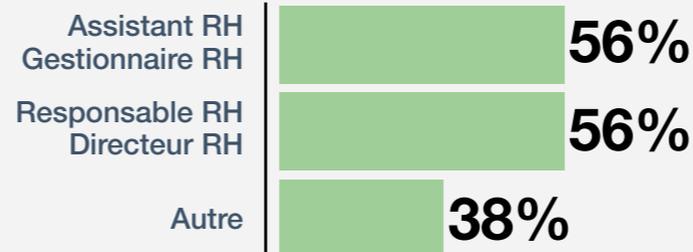
17 mars à 12h00, suite à une annonce du 16 mars !) pour **organiser le travail à distance** de leurs salariés, et quelques jours pour mettre en œuvre les **mesures d'activité partielle**.

**Une gestion de crise optimisée pour plus de 5 professionnels RH sur 10...**

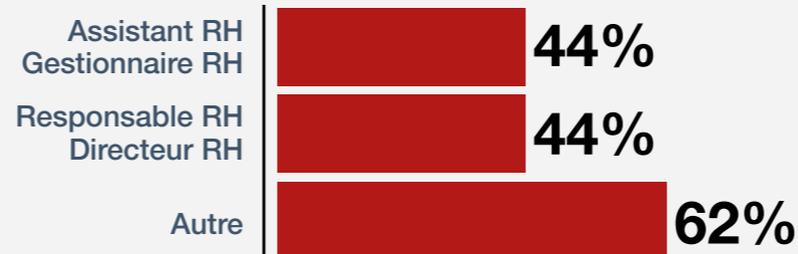
La population des professionnels RH **se divise, de façon assez équilibrée, en deux catégories** : ceux qui auraient géré la crise de la même façon, et ceux qui pensent qu'ils auraient pû (ou dû !) gérer la crise différemment.

Plus de 5 professionnels RH sur 10 jugent que la manière dont ils ont traité la crise sanitaire a été optimisée. Ce résultat démontre au final leur **adaptabilité** face au contexte complexe et mouvant du printemps 2020. Rappelons-nous qu'en mars dernier, les entreprises n'avaient eu que quelques heures (les mesures de confinement intervenant le

**OUI**



**NON**



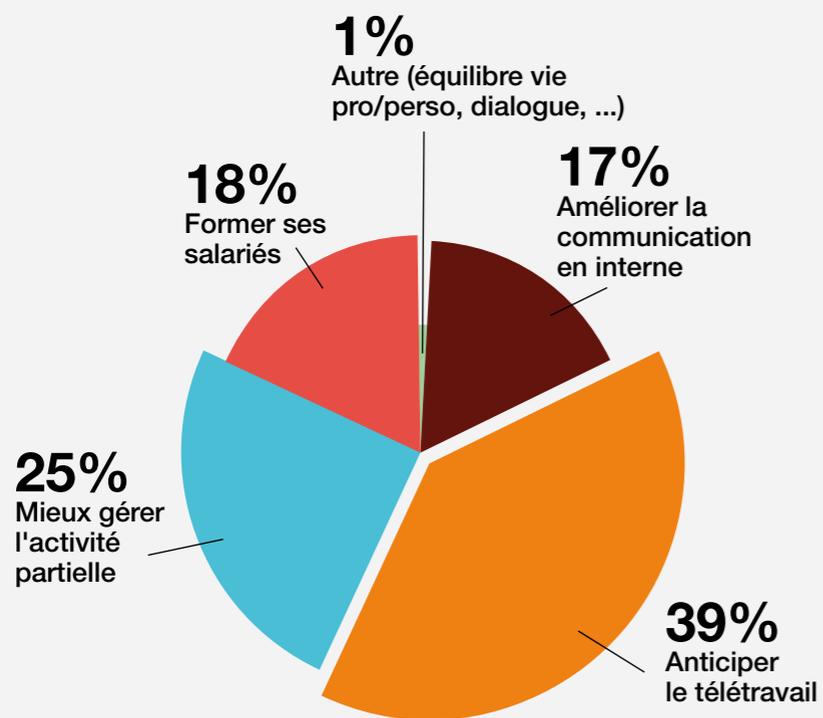
**Toutes les fonctions RH au diapason !**

Il est intéressant de noter la **parfaite homogénéité des avis des professionnels RH** sur cette question de la gestion de la crise, quelles que soient leur fonctions ! Ainsi, les Responsables/ Directeurs RH estiment **dans la même proportion** (56%) que leurs collaborateurs Assistants et Gestionnaires RH qu'ils auraient géré la crise de la même façon. Une belle preuve **d'esprit d'équipe** face à la crise !

**Les grandes entreprises mieux organisées face à la crise ?**

Les professionnels RH des grandes entreprises sont un **peu plus nombreux que leurs homologues des PME** à estimer que la façon dont ils ont géré la crise sanitaire du printemps 2020 a été optimisée. On peut légitimement supposer **qu'avec des moyens humains et financiers plus conséquents** que les petites et moyennes entreprises, et également des process et des dispositifs de gestion de crise déjà établis, il a été **plus facile pour les grandes organisations de faire face aux conditions exceptionnelles** qui se sont présentées.

# • QUELLES ACTIONS AURIEZ-VOUS MISES EN PLACE POUR • MIEUX GÉRER LA CRISE ?



## Un regret, la mise en œuvre trop tardive du télétravail

Si c'était à refaire... 45 % de professionnels RH, notamment dans les PME, estiment qu'ils auraient géré la crise d'une façon différente. Leurs principaux "regrets" portent sur la mise en œuvre trop tardive du

télétravail dans leur établissement, alors que le cadre légal leur permettait, depuis plusieurs années déjà, d'avancer sur ce projet.

## L'activité partielle, gérée " dans l'urgence "

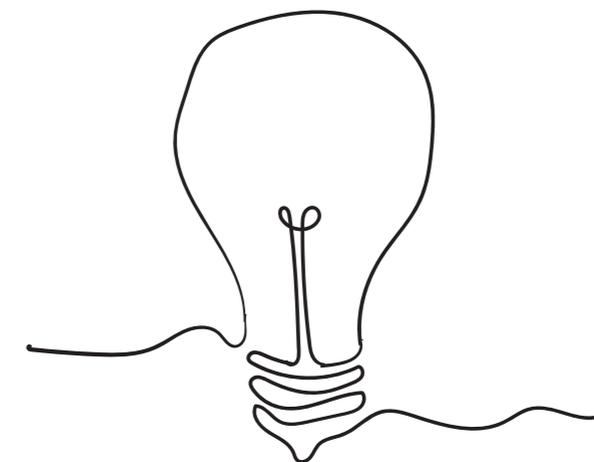
L'autre dossier évoqué est celui de **l'activité partielle**, dossier qui n'aurait pas pu être anticipé (il fallait être devin pour prévoir dès le mois de janvier 2020 l'importance de la déflagration économique de la crise sanitaire !), mais qui, aux dires des professionnels RH, aurait pu être mieux géré.

Sur ce point, force est de reconnaître que **les professionnels RH ont dû ressentir une certaine pression**, les décisions et informations concernant les dispositifs de soutien à l'activité partielle apparaissant au fil de la crise.

## La formation, un levier à activer plus tôt,

Le 3e point évoqué le plus souvent concerne **la formation des salariés**. Si "c'était à refaire", les professionnels RH auraient accordé une place plus importante à la formation de leurs collaborateurs, et ce, dès le début de la crise. Le besoin de renforcer

les compétences digitales, d'optimiser la capacité de travailler et de manager à distance était crucial, mais bien souvent il s'est écoulé plusieurs semaines avant que les collaborateurs ne puissent bénéficier de formations aux **outils de travail à distance**. Sur ce point, les mesures d'aide aux entreprises et notamment **les financements FNE-Formation** ont constitué un soutien précieux, bien que ce dispositif ait été insuffisamment utilisé par les entreprises.



- **AVEZ-VOUS MIS DE CÔTÉ DES SUJETS RH EN 2020 ?**
- **SI OUI, LESQUELS ?**

**66%**  
"OUI"

**34%**  
"NON"

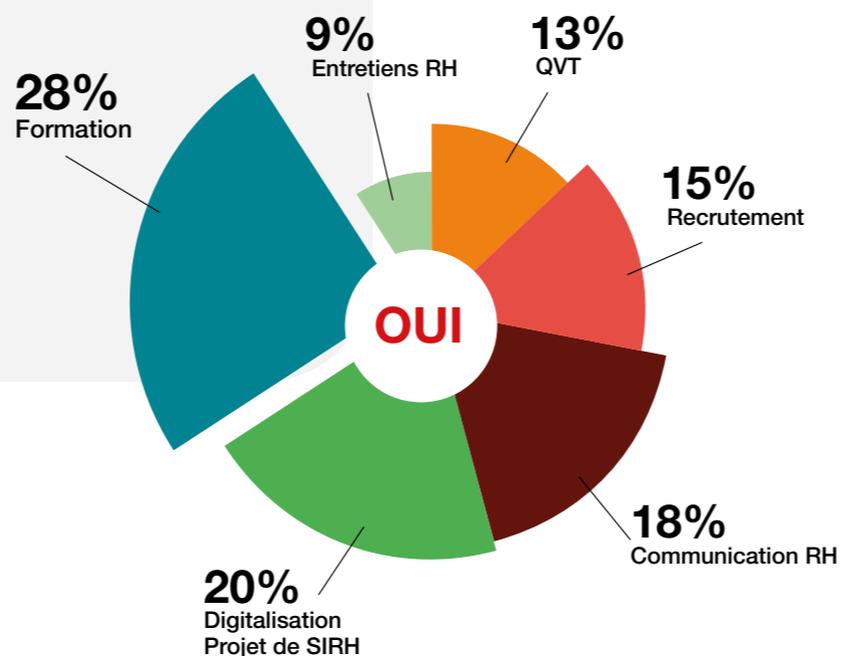
(25%), les projets de digitalisation ou SIRH (20%) et la communication RH (18%), tandis que les entretiens RH, certainement du fait de leur caractère obligatoire (l'échéance des entretiens professionnels dits de "bilan à 6 ans" était initialement fixée au 31 mars 2020) n'ont, semble-t-il pas été trop pénalisés par la crise.

### 2/3 des professionnels RH ont délaissé certains projets

Presque 7 professionnels RH sur 10 affirment avoir mis de côté certains projets RH, face à l'urgence de la gestion de la crise sanitaire. Un résultat logique, compte tenu à la fois de la **baisse d'activité** constatée dans la plupart des entreprises, de la charge de travail plus importante pour les RH sur les dossiers **urgents directement liée à la crise** : activité partielle, télétravail... et également de l'**incertitude économique**, qui a pu freiner ou reporter les projets RH de moyen et de long terme.

### La formation et la digitalisation en stand-by

Parmi les sujets qui ont été mis de côté, **la formation**



### Des priorités qui diffèrent en fonction des effectifs

Les **projets de formation** ont été davantage délaissés dans les entreprises de 50 à 200 salariés (**35%** des répondants les ont mis de côté), comparativement aux établissements de plus de 200 salariés, dans lesquels seuls **19%** des répondants affirment avoir mis ce sujet de côté.

Même tendance pour les **entretiens RH** : si la très grande majorité des entreprises les a maintenus en 2020, **9%** des professionnels RH des entreprises de 50 à 200 salariés avouent les avoir négligés, contre **5%** seulement dans les groupes de plus de 200 salariés.

### Digitalisation, recrutements et communication RH

Les comportements des professionnels RH semblent en revanche alignés pour ce qui concerne le maintien ou non des projets de **digitalisation**, les **recrutements** et la **communication RH** : l'effectif des entreprises ne semble pas jouer sur la décision de différer ces projets à 2021.

“

*En dépit d'une crise sanitaire persistante les entreprises poursuivent leurs recrutements. Le recrutement à distance a le vent en poupe pour limiter les déplacements et les contacts.*

*Selon une enquête réalisée par CCLD auprès d'un échantillon de 500 personnes en avril 2020 ; 87 % des candidats se disent prêts à être recruté(s) à distance. De plus, 86 % des candidats affirmaient avoir apprécié l'expérience d'un entretien vidéo, et 25 % ont adoré (Source : les candidats et l'entretien vidéo différé, édition 2019, Easyrecrue).*

*Avec les effets de la crise sanitaire, le développement continu des technologies digitales et la mise en place du télétravail, les techniques de recrutement à distance vont devenir un mode opératoire incontournable dans le paysage du process de l'embauche.*

Corinne Souissi  
Consultante GERESO

”

“

*De notre côté, nous n'avons pas mis de côté la formation mais nous avons continué de déployer des formations en rapport avec la crise sanitaire. Désormais, notre catalogue comprend des formations autour du respect des gestes barrières, le télétravail ou encore le management à distance.*

*Nos collaborateurs ont pu se former sur divers formats distanciels comme sur notre plateforme LMS ou grâce à des webinaires ou encore des classes virtuelles.*

*En 2021, nous continuerons à développer notre grand axe stratégique qui est la transformation digitale même si nous nous adaptons au regard de la crise.*

Véronique MORT  
Directrice Formation dans la grande distribution

”

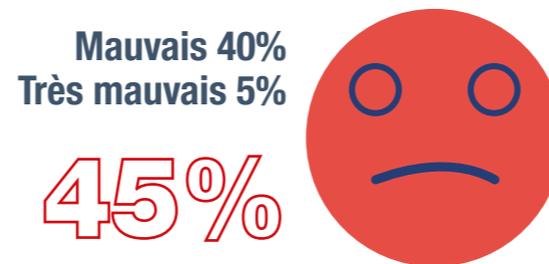
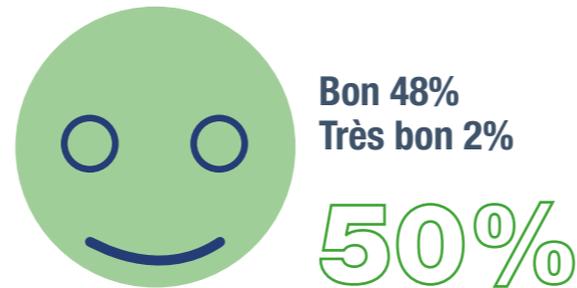
## COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LE MORAL DE VOS COLLABORATEURS ?

### Les collaborateurs, entre rires et larmes...

Les professionnels RH interrogés estiment, dans une faible majorité, que leurs collaborateurs **conservent un bon moral** dans la période actuelle. Ils sont tout de même **47% à penser que leurs collègues souffrent moralement de la crise actuelle**, dont 4% à affirmer que les salariés ont un moral "très mauvais". Des résultats équilibrés donc, alors que l'on aurait pu s'attendre à la perception d'une "**crise morale généralisée**" compte tenu de l'environnement économique actuel et des perspectives plutôt moroses en termes d'activité des entreprises. Seuls 1,7% des professionnels RH ayant répondu à l'enquête pensent que **leurs collaborateurs ont un "très bon moral"**.

### Les professionnels RH, de vrais confidents ?

Avec **95% de professionnels RH** s'estimant en mesure d'évaluer le moral de leurs collaborateurs, on peut légitimement en conclure quant à une **proximité certaine** de la fonction RH avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.



*Les salariés ont dû s'adapter aux aléas de cette période, changer leurs habitudes. Comme dans tout changement, chacun passe par différentes étapes de la résistance (déni, peur, colère, tristesse) à l'acceptation et les bénéfices cachés. Cette adaptation et le moral psychologique sont liés à des facteurs personnels : capacité à accepter le changement, positivisme, identifier les atouts de ces changements, mais aussi à l'environnement professionnel : attachement à l'entreprise, motivation pour son emploi et la réussite de ses objectifs, soutien de son management, messages de la direction. Il n'est donc pas égal pour chacun comme en période dite "normale".*

Consultante GERESO

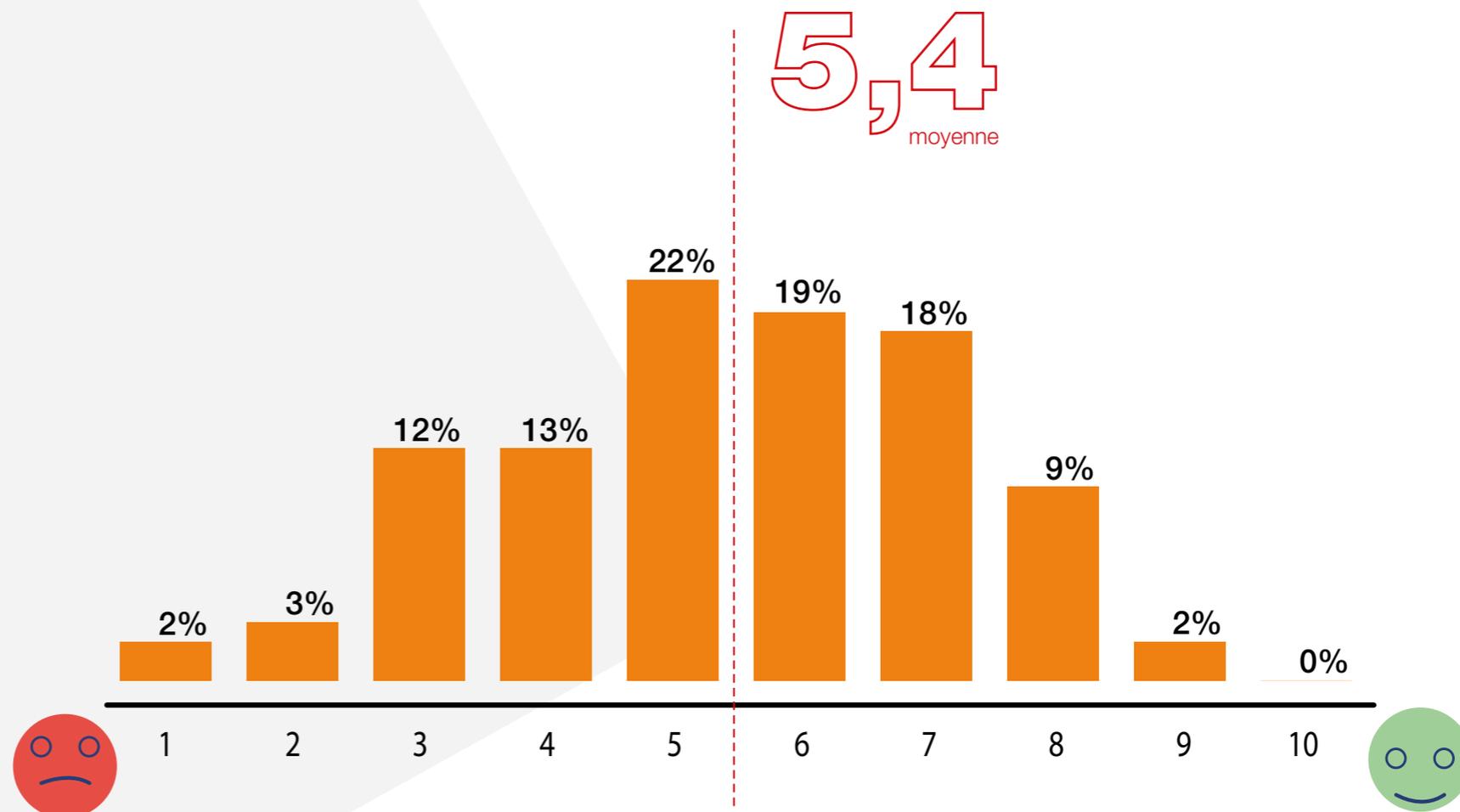
# SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10, COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOTRE ANNÉE 2020 AU PLAN MORAL, PERSONNEL ET PROFESSIONNEL ?

## Une année 2020 très moyenne pour tous les professionnels RH !

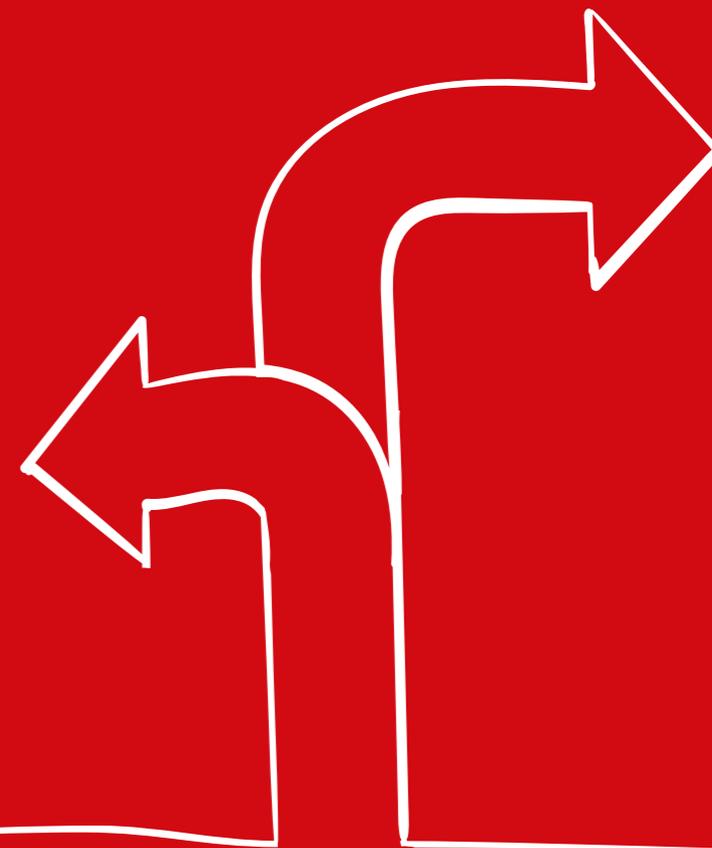
Avec une évaluation globale de **5,4 sur 10**, les professionnels RH jugent que leur année 2020 a été très moyenne. Ce que l'on pouvait aisément imaginer ! Parmi la population interrogée, avec une évaluation moyenne de leur année à 5,3 sur 10, les **directeurs et responsables RH** se montrent là encore un peu **plus insatisfaits** que les **assistants et gestionnaires RH** (5,6 sur 10).

## Ni l'enfer ni le paradis...

Sauf quelques exceptions, peu de professionnels RH, quelle que soit leur fonction, affirment avoir vécu une **année 2020 désastreuse** au plan moral, personnel et professionnel. À l'inverse, **peu d'entre eux** estiment que leur année a été **extrêmement positive**. Et aucun des 360 répondants à l'enquête ne donne **la note maximale** à son année 2020 !



# Perspectives pour l'année: **2021**



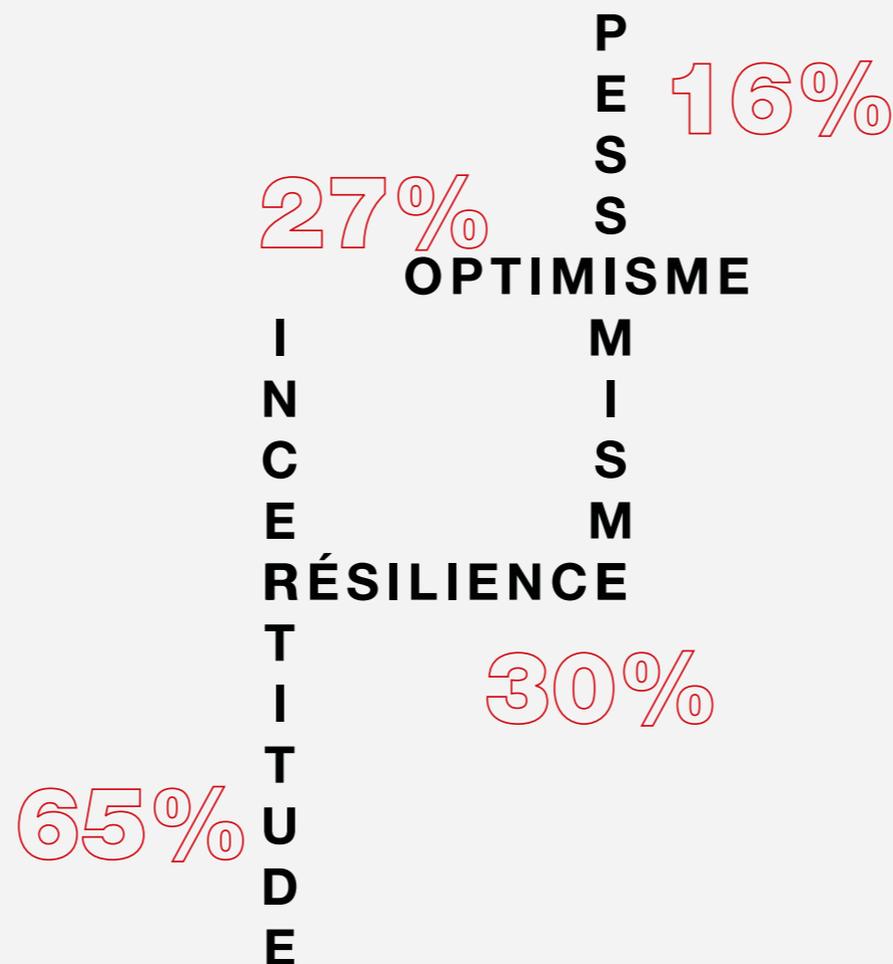
- **AU PLAN PERSONNEL, QUEL(S) TERME(S)**
- **RÉSUME(NT) LE MIEUX VOTRE SENTIMENT**
- **POUR L'ANNÉE 2021 ?**

### Une année 2021 incertaine, résiliente...

Le vocable qui revient le plus souvent, quand les professionnels RH évoquent l'année qui arrive, est "incertitude". Car même si l'essentiel de la crise sanitaire semble derrière nous, 2021 reste incertaine pour **65% des sondés**. Des professionnels RH **bien décidés à rebondir** après l'année très moyenne qu'ils ont vécu, puisque **30%** d'entre eux pensent faire preuve de résilience en 2021.

### ... Et plutôt teintée d'optimisme

Et un sentiment global plutôt positif pour l'année qui arrive, avec **27% de répondants optimistes** quant à l'année qui se profile, contre 16% de pessimistes. Et si 23% des répondants se disent méfiants pour 2021, 21% se déclarent **ambitieux** et 18% **confiants**.



**“ Adaptabilité ”**

*Que ce soit au niveau personnel ou professionnel, le premier confinement a été une surprise. Mais nous nous sommes adaptés au regard de la crise et aujourd’hui nous avons mis en place tous les éléments pour affronter une nouvelle crise !*

Véronique MORT  
Directrice Formation dans la grande distribution

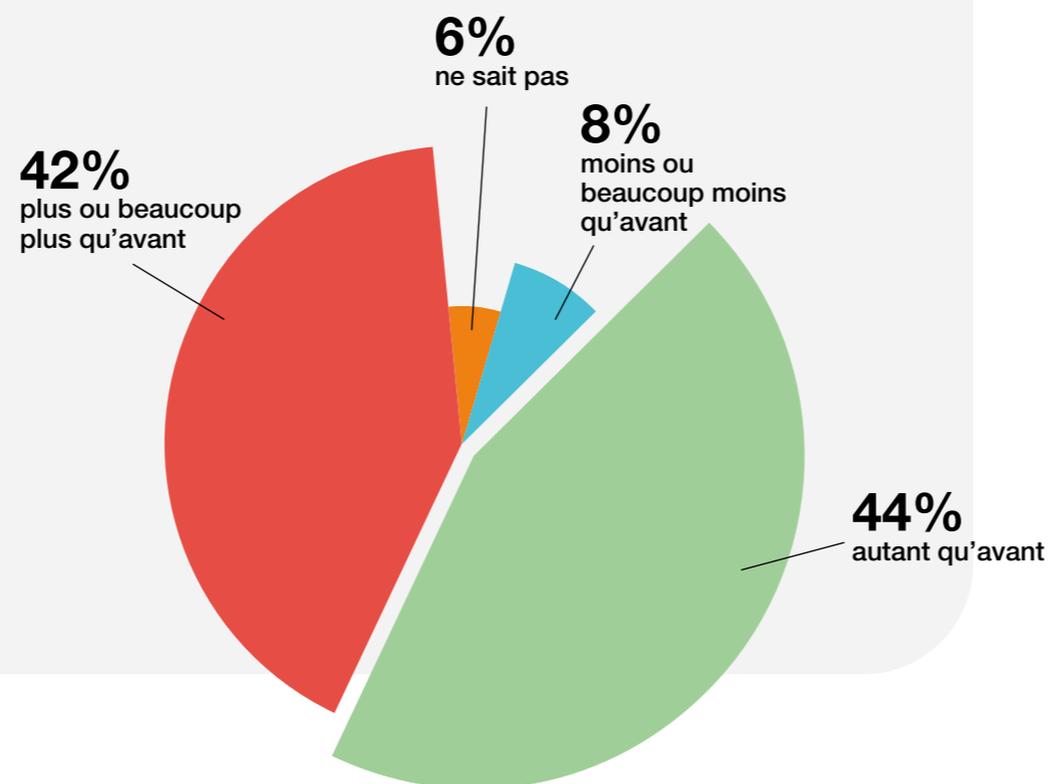
# • EN 2021, VOUS PENSEZ DEVOIR TRAVAILLER • PLUS OU MOINS ?

## Des RH qui anticipent une charge de travail plus importante en 2021

Plus de 4 professionnels RH sur 10 prévoient de travailler plus qu'en 2020 alors que, rappelons-le, 60% d'entre eux ont déclaré travailler plus et beaucoup plus en 2020 que les années précédentes. Une fonction RH qui anticipe donc une forte charge de travail en 2021, et ce, quel que soit le métier exercé.

## Une reprise des projets mis de côté en 2020 ?

Il apparait en effet que de nombreux projets RH ont été mis de côté en 2020, et qu'ils devront être repris en 2021, tout au moins pour les entreprises qui parviendront à retrouver un niveau d'activité normal. Pour les autres entreprises, qui risquent d'être frappées par la crise économique qui s'annonce, le volet RH ne sera pas de tout repos : formation des salariés voire gestion des départs... **Les professionnels RH seront encore sur le pont !**



“ Nos projets de recrutement et de formation restent inchangés à ceux initialement prévus avant la crise sanitaire. En 2021, nous allons déployer des actions RH, notamment le recrutement. En effet, suite à un projet de développement pour l'un de nos sites situé dans les Yvelines, nous allons recruter afin de renforcer les équipes.

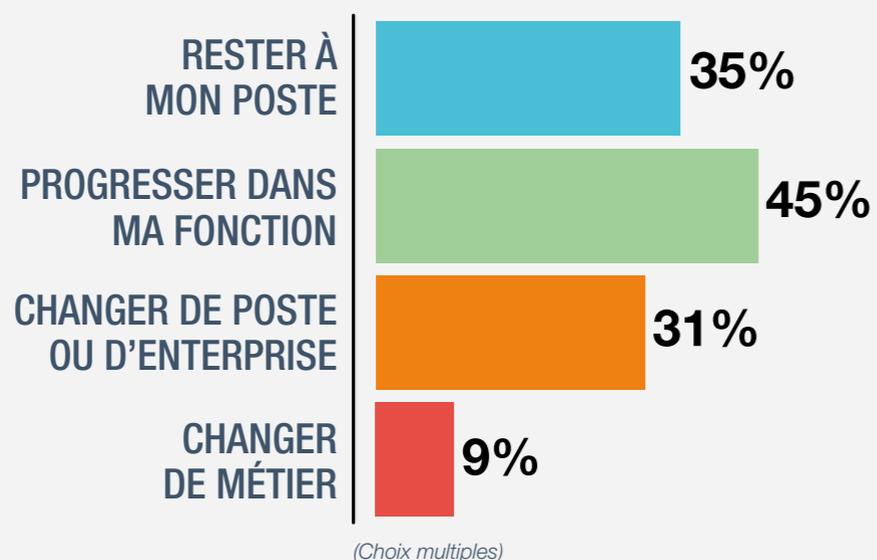
Notre second projet, la formation, reste un enjeu majeur où nous continuerons de former nos collaborateurs en Anglais et en Management. De nouvelles formations vont arriver, liées au Covid-19, comme l'organisation en réunion, le télétravail et l'e-management.

Même si nous avons pris du retard sur certains projets, nous continuerons à nous adapter en 2021.

Caroline BETANT  
Responsable RH chez FLINT GROUP

”

## QUELLES SONT VOS PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION POUR 2021 ?



leurs projets de changement dans ou en dehors de leurs entreprises. Des projets de mobilité qui concernent **toutes les strates hiérarchiques RH**, puisque **32% des responsables et directeurs RH** déclarent vouloir changer de poste, d'entreprise ou de métier en 2021. **45%** des assistants ou gestionnaires RH précisent vouloir **progresser dans leur fonction** en 2021, tout en restant dans leur entreprise actuelle (seuls 25% d'entre eux souhaitent changer d'employeur) contre 30% de responsables et directeurs RH souhaitant progresser dans leur fonction.

### Changer de métier, pas vraiment ou pas maintenant...

Sans doute une conséquence de la crise économique annoncée : seuls **9%** des professionnels RH envisagent de **changer de métier** en 2021.

Au final, une année où les **projets de mobilité** seront toujours d'actualité, sous réserve que la situation économique puisse permettre leur réalisation !

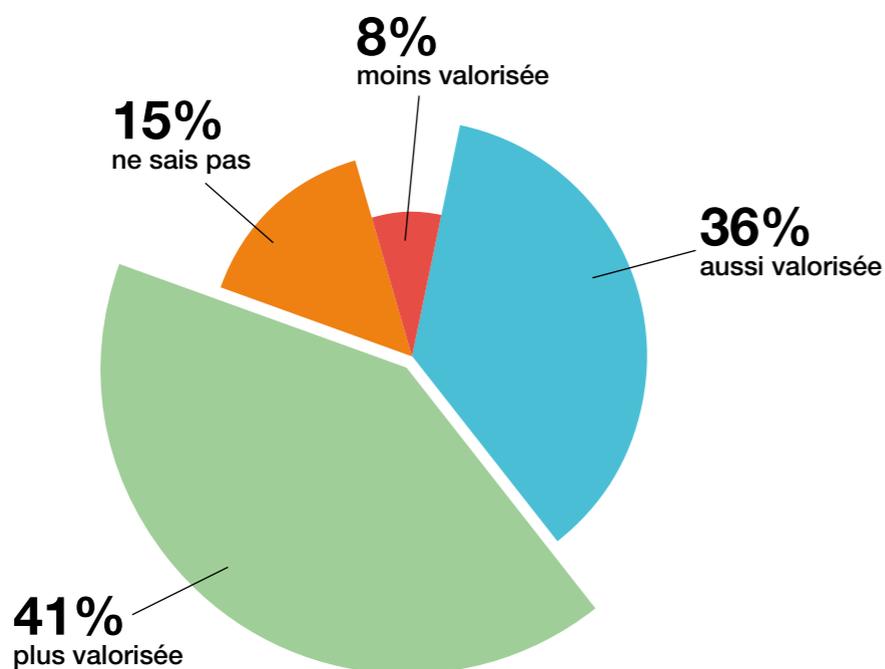
### Des formations et de la mobilité en 2021

2021 ne sera pas une année d'immobilisme ! Malgré tous les projets à mener, les professionnels RH souhaitent dans leur **grande majorité évoluer dans leur fonction, changer de poste ou d'entreprise, voire changer de métier**. Alors que les perspectives économiques semblent se dégrader, ce qui pourrait **inciter à la prudence et refréner les projets de mobilité** interne ou externe, les répondants n'hésitent pas à faire part de

*Cette période nous a poussé à repenser notre quotidien, cristallisant les tensions déjà présentes dans notre vie personnelle et professionnelle. La grande question sera de savoir si nous souhaitons un changement de paradigme ou simplement réintégrer au plus vite nos habitudes, qui, mauvaises ou non, sont toujours plus confortables que l'inconnue.*

J. Pillard  
Consultant indépendant

## SELON VOUS, EN 2021 ET PAR RAPPORT À 2020, LA FONCTION RH SERA-T-ELLE ?



### Des professionnels RH conscients de leur valeur

77% des répondants estiment qu'en 2021, la fonction RH sera autant ou plus valorisée qu'en 2020. Des **résultats encourageants** pour les professionnels des ressources humaines, et ce pour **deux raisons** : d'une part, une fonction RH

d'avantage valorisée en 2021, c'est, sous réserve de maintien d'un contexte économique satisfaisant, la **perspective de voir ses missions étendues, appréciées et récompensées**. D'autre part, ce résultat révèle, une fois n'est pas coutume, une **confiance certaine de la part des professionnels RH** dans leur métier et leur contribution à la valeur de l'entreprise.

### La crise sanitaire comme révélateur de l'utilité de la fonction RH ?

Concernant ce dernier point, on peut supposer que la crise sanitaire a joué un **rôle de révélateur quant à l'utilité de la fonction RH** auprès des collaborateurs. Les professionnels RH, dès le printemps 2020, ont souvent joué le rôle de "pompiers", en mettant en place en urgence des mesures permettant la continuité des activités.

*« Selon moi, la fonction RH sera autant valorisée en 2021 qu'en 2020 puisqu'elle est dépendante de l'activité économique et de la stratégie globale d'une entreprise.*

*Le service des ressources humaines n'est pas un pôle décisionnel mais bien de soutien et d'accompagnement stratégique.*

*Si une entreprise se porte mal suite à une perte de chiffre d'affaires, et donc, se retrouve dans l'obligation de licencier, les professionnels RH ne sont pas décisionnaires. Ils n'ont pas la capacité de poser leur droit de véto, mais ils peuvent effectuer des recommandations auprès de leurs supérieurs.*

Melissa MANELLI  
Consultante GERESO

- 
- **QUELLES SONT LES PRINCIPALES QUALITÉS OU**
- **COMPÉTENCES DONT VOUS DEVREZ FAIRE PREUVE**
- **POUR RÉUSSIR VOTRE ANNÉE 2021 ?**

69%

## Communication interne

### La communication, une mission-clé en 2021

Le premier confinement a littéralement **bouleversé l'organisation personnelle et professionnelle** des salariés avec notamment la mise en place très rapide du **télétravail**. Il fallait **préserver l'activité** et cette solution apportait de réels avantages.

En effet, de prime abord, le gain de temps lié au transport ou la flexibilité entre la vie professionnelle et personnelle, semblent assez avantageux, mais **quelques inconvénients** sont aussi présents, notamment en matière de **relations interpersonnelles** : isolement, moindre cohésion d'équipe...

Seule une **stratégie de communication interne**, souvent initiée par les RH, peut permettre de "recréer de la proximité malgré la distance". La mise en place de l'activité partielle n'a pas arrangé non plus la communication. Ce sont donc **logiquement** presque 7 professionnels RH sur 10 qui déclarent que **la communication interne** sera une mission-clé pour réussir son année 2021.

59%

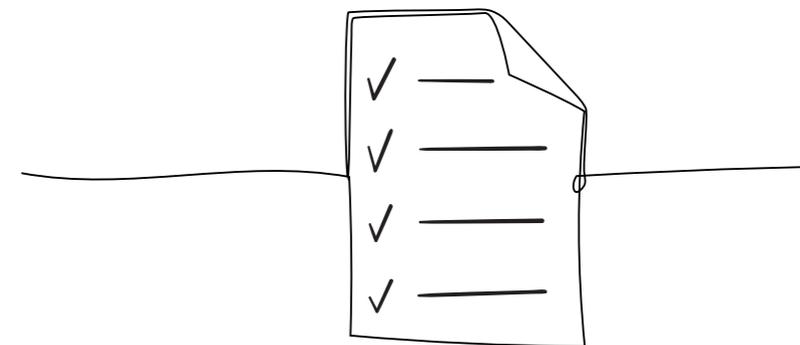
## Proximité avec les salariés

### Les professionnels RH, au chevet des salariés !

Véritable garant de la communication interne, la notion de proximité avec les salariés doit rester une

priorité pour réussir à mobiliser et dynamiser les salariés.

Parmi les autres compétences dont un RH devra faire preuve en 2021 pour réussir son année, il y a "**participation à la stratégie d'entreprise**" (57 %), "**développement des talents**" (41 %), "**maitrise des process administratifs**" (39 %), "**gestion des projets RH**" (39 %), et pour finir le "**recrutement des meilleurs profils**" (25 %)



“

La crise a été une surprise pour tout le monde et sans précédent, et qui a touché tous les secteurs et corps de métiers. Au-delà de la communication interne et la participation à la stratégie d'entreprise qui sont, bien évidemment des éléments très importants, il faut également ajouter le développement des talents comme axe RH prioritaire en 2021. Avec la crise sanitaire actuelle, les recrutements sont parfois gelés dans certaines entreprises et cela pour une période indéterminée. Dès lors qu'il y aura des besoins en recrutement, les entreprises prendront seulement les personnes compétitives. Mais dans cette histoire, il y aura des perdants et des gagnants. C'est pour cela que les services RH doivent mettre en place des parcours carrières pour retenir leurs talents avant que l'activité redémarre.

Une chose est certaine, depuis le début de la crise sanitaire, le professionnel des ressources humaines doit jouer la carte de la proximité avec ses collaborateurs. Il doit inclure les nouveaux modes de fonctionnement comme le télétravail dans son organisation. À l'heure actuelle, un service RH qui ne s'adapte pas n'est pas viable. Cependant, il n'est pas le seul acteur à devoir être flexible, il est accompagné par les autres managers que ce soit du top management jusqu'aux salariés. Tout le monde doit aller dans le même sens pour faire avancer stratégiquement et donc économiquement les organisations.

Melissa MANELLI  
Consultante GERESO

”



## • • FOCUS CHANGEMENTS AVEC EMMANUEL LAVERGNE

Consultant en RH, ex-DRH et Transformation Leader

J'ai eu la chance d'accompagner beaucoup de RH en coaching pendant cette crise. J'ai observé que plus qu'avant revenait la question du sens, des priorités personnelles chamboulées par la crise, ce révélateur. Quoiqu'ils en disent, les RH ne se ménagent toujours pas suffisamment et ne prennent pas assez soin d'eux-mêmes. Elles sont à ce titre comme les soignants, dans l'entreprise.

**Trois changements** se produisent à mon avis dans la fonction RH :

**La maîtrise du risque est plus que jamais une composante clé des métiers RH.** Lorsque l'avenir est difficilement prévisible, il faut renforcer sa défense... au cas où. Et la crise a mis en valeur la nécessité de gérer le risque économique, social liés aux différentes formes de travail, au niveau de l'emploi, avec de nombreux scénarios à l'étude, à la préservation des compétences stratégiques, à la gestion des relations sociales et des risques socio-organisationnels.

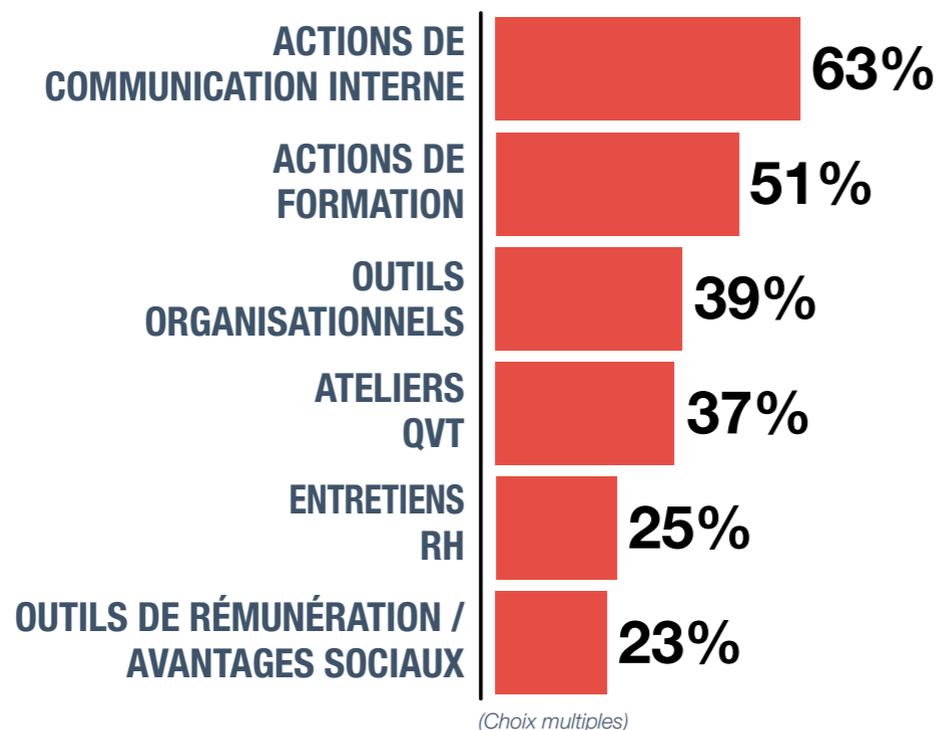
**L'acquisition des talents et leur gestion est de plus en plus virtuelle.** La crise a été un levier

des développements de moyens à distance, plus rapides, plus efficaces, des connections et donc des opportunités nouvelles. L'appel à différentes formes de contrats de travail, de lieux de travail et d'espaces de travail, voire de temps de travail est une réflexion seulement naissante. L'expérience salarié est au cœur de ces sujets et un des grands enjeux sera d'associer plus étroitement l'individuel avec le collectif plus que sans céder aux modes.

**La place de la dimension humaine reste à construire.** Le management et le développement professionnel, la relation avec les salariés doit être repensée. Les questions de vie de travail, de temps et d'espace, d'autonomie et de subordination, toutes ces questions. Tout comme le fait de retrouver la dimension sociale du travail, certaines entreprises se sont ainsi aperçues à travers la crise que la formation n'était pas seulement un moyen de développement de compétences, mais aussi un moyen puissant de création du lien social et l'affiliation à des collègues dans une communauté de destin.



# QUELLES MESURES CONCRÈTES COMPTEZ-VOUS METTRE EN ŒUVRE POUR SOUTENIR VOS COLLABORATEURS EN 2021 ?



Au-delà des simples questions de forme (newsletters internes, réseau social d'entreprise, échanges vidéos...), l'enjeu pour les professionnels RH sera de créer **un véritable engagement des salariés** à travers ces outils de communication, de réussir à  **fédérer les équipes** autour du projet d'entreprise, et de **fidéliser les talents**.

## La formation et les entretiens RH, incontournables en 2021

Cités respectivement par 51% et 39% des répondants, les **actions de formation** et les **entretiens RH** devraient largement occuper les professionnels RH cette année. Et en bonne place, les **entretiens professionnels**, dont la date limite a été repoussée au 30 juin 2021, en raison de la crise sanitaire. Au même titre que les actions de communication interne, les **entretiens RH** sont des dispositifs simples à mettre en oeuvre, maîtrisés, et peu coûteux. Il est donc normal de **les trouver en très bonne place** dans l'"arsenal" des mesures prévues pour soutenir les salariés.

## Communiquer, communiquer !

Les **actions de communication interne** sont plébiscitées par la grande majorité des professionnels RH pour 2021. **Simple à mettre en oeuvre, peu onéreuses**, elles constituent la solution la plus évidente pour soutenir les collaborateurs, souvent en télétravail.

## La QVT, un sujet bientôt prioritaire ?

Figurent ensuite des dispositifs dont le déploiement nécessite **une plus grande réflexion en amont**, une organisation en **mode projet** ou un **budget spécifique** : outils organisationnels (suivi des temps de travail, plateformes de travail collaboratif...), ateliers de QVT ou outils de rémunération. Souvent différées, les actions en faveur de la **Qualité de Vie au Travail** pourraient rapidement devenir prioritaires, compte tenu de la dégradation attendue du contexte économique.

## La boîte à outils du professionnel RH

Au final, il apparaît que les professionnels RH disposent de **nombreux outils** pour continuer à soutenir leurs collaborateurs en 2021. Reste à savoir si **les budgets alloués** aux RH et les **priorités des entreprises** leur permettront de mettre en oeuvre ces actions de soutien !

Le confinement a mis en évidence la nécessité du lien social. L'entreprise est un lieu de partage, de rencontres et d'interactions humaines. C'est d'ailleurs pour cela qu'elle a été en partie confinée ! Le télétravail introduit en réponse au confinement est porteur de certaines vertus. Mais il ne vient toutefois pas créer du lien de proximité ou vitaliser la présence et la dynamique des groupes productifs et créatifs. A l'écoute des salariés et des orientations managériales au sein des entreprises, les RH interrogés soulignent dans ce tiers gagnant la nécessité de reconstruire du lien de proximité à partir des nouveaux outils organisationnels développés sur site.

Les outils et techniques envisagés en priorité par les RH sondés s'inscrivent dans la suite de l'utilisation faite des outils de communication introduits lors du confinement. Le soutien des collaborateurs est envisagé vers une appropriation plus forte de ces outils et techniques tout en souhaitant préserver l'équilibre parfois entamé entre la sphère privée et l'investissement professionnel. Les difficultés liées aux aléas des transports, les incidents climatiques, les risques sanitaires pourraient s'amplifier dans les années à venir. Il s'agit alors pour les RH d'assurer la pérennité des nouvelles postures professionnelles acquises durant le confinement en préservant le lien social et managérial.

Les contraintes sanitaires, de prévention ou de sécurité liées à la pandémie semblent acquises. C'est bon signe ! L'étape suivante telle qu'elle est envisagée par les gestionnaires RH est de tirer profit de ces innovations en tenant compte de leurs vertus et de leurs inconvénients constatés dans les pratiques sociales et managériales.

Christophe PARMENTIER  
Directeur associé chez Clava, consultant et formateur pour GERESO et membre de l'APAFEST

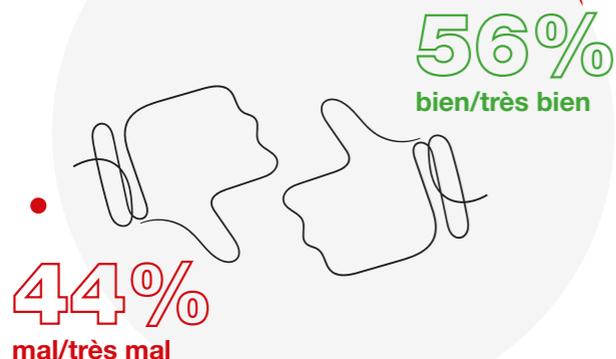
*En 2021, pour améliorer le moral de nos collaborateurs, nous allons mettre en place une enquête sur le bien-être au travail. Nous réfléchissons actuellement à une généralisation du télétravail mais nous cherchons des moyens pour garder le lien et prévenir l'isolement avec des idées de petits-déjeuners virtuels via Webex par exemple.*

Claire Auriel  
Responsable RH chez France Loisirs

**Focus** sur la  
fonction **publique**



## MORALEMENT, COMMENT VIVEZ-VOUS CETTE PÉRIODE DE CRISE ?



## AVEZ-VOUS MIS DE CÔTÉ DES SUJETS RH EN 2020 ?

### DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE SANITAIRE, VOUS DIRIEZ QUE VOUS TRAVAILLEZ :



56%  
"OUI"

SI OUI, LESQUELS ?

76%  
"LA FORMATION"

### QUELLES MESURES COMPTEZ-VOUS METTRE EN OEUVRE EN 2021 POUR SOUTENIR VOS COLLABORATEURS ?

67%  
ACTIONS DE FORMATION

### Professionnels RH du privé et du secteur public, même combat !

Les professionnels RH du secteur privé et de la fonction publique **se rejoignent sur la plupart des réponses formulées** : moral, augmentation de leur charge de travail, rôle de soutien auprès de leurs collaborateurs...

Il semble donc que **la crise sanitaire a été vécue de la même façon** dans les établissements publics et les entreprises privées.

Le **moral** des professionnels RH des établissements

publics est globalement bon, malgré une **charge de travail en augmentation** au cours de la crise sanitaire. **91%** d'entre eux estiment avoir eu un rôle de soutien actif auprès de leur collègues pendant la crise sanitaire.

### La formation, délaissée en 2020 mais de nouveau prioritaire en 2021 ?

Certains sujets RH ont été mis de côté en 2020, et en premier lieu **la formation des agents**.

Pour leurs projets 2021, les professionnels RH de la

fonction publique comptent privilégier les **actions de formation** ainsi que les **actions de communication interne**.

Au final, **le bilan est plutôt positif**. Les professionnels RH dans le secteur public sont sous pression, avec une charge de travail augmentée, mais une volonté de mettre en oeuvre des **outils de communication et de formation pour rebondir en 2021**.

# Synthèse



# En 2020

- Les professionnels RH ont plutôt « bien vécu » la crise sanitaire
- Ils jugent l'année 2020 à la fois comme épuisante, challengeante, déprimante et résiliente
- Ils estiment que le moral de leurs collaborateurs est plutôt bon
- Ce sont les Responsables et Directeurs RH des grandes structures qui apparaissent comme les plus affectés moralement par la crise sanitaire
- La charge de travail des professionnels RH a été plus importante en 2020
- Les professionnels RH sont conscients de leur rôle de soutien auprès des collaborateurs, et se sentent soutenus par les managers, la direction et les salariés mais un peu moins par les institutions et les représentants du personnel
- Télétravail, activité partielle, relations sociales, digitalisation RH : ce sont les thèmes RH majeurs de 2020

- Pour près d'un professionnel RH sur deux, la gestion de la crise aurait pu être améliorée, notamment en anticipant le télétravail ou en gérant mieux l'activité partielle
- Une majorité de professionnels RH a mis des projets de côté en 2020 : formation, digitalisation RH, communication RH

# En 2021

- Incertitude, résilience, optimisme : ce sont les 3 termes qui définissent le mieux l'année à venir
- Les professionnels RH estiment que leur charge de travail va encore augmenter en 2021
- Ils pensent que la fonction RH sera plus valorisée en 2021, tout en étant plus virtuelle, plus humaine et plus économique

- Tous sauf l'immobilisme ! Les professionnels RH souhaitent progresser dans leur métier, et ils ont des souhaits de mobilité interne ou externe
- Les outils de communication interne, la proximité avec les salariés et la formation seront les atouts pour réussir cette année 2021 au plan RH

“

L'année 2020 aura été exceptionnelle pour tous... Et **surtout pour vous, professionnel(le) RH !** Mesures de prévention sanitaire, activité partielle, télétravail, management et formation à distance... **Vous avez été en première ligne**, depuis le début de la crise sanitaire, pour mettre en œuvre les mesures nécessaires à la préservation de la santé des salariés, mais aussi à la survie des entreprises et des emplois !  
Tour à tour **pompier et chef(fe) d'orchestre**, votre action a été - et reste - déterminante dans la bonne gestion de la crise. Par les mesures d'adaptation du travail et des ressources humaines que vous avez mises en place, vous vous êtes révélé(e) au cours de cette crise, comme **le fer de lance de l'agilité de votre entreprise**. Mais la crise n'est malheureusement pas encore terminée...

En 2021, vous devrez encore faire preuve de **résilience, de combattivité et d'opiniâtreté** pour mener tous les chantiers entamés en 2020. Bon courage à vous !

Nous vous souhaitons une belle année 2021 !

”



# GERESO

FORMATION | CONSEIL | ÉDITION

[RETROUVEZ-NOUS SUR GERESO.COM](https://www.gereso.com)