

# **LES RH À L'ÈRE DU COVID-19**



Michel Barabel ■ Olivier Meier

LES BONNES PRATIQUES À RETENIR

# LES RH



# À L'ÈRE DU

# COVID-19

DUNOD

Couverture : © Dedraw Studio – Adobe Stock  
Direction artistique : Élisabeth Hébert  
Maquette : Hung Ho Than  
Mise en page : Nord Compo

|  |   |
|--|---|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|--|---|



**DANGER**  
LE PHOTOCOPIAGE  
TUE LE LIVRE

© Dunod, 2020  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN : 978-2-10-081937-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# REMERCIEMENTS

Cet ouvrage n'aurait pas été possible sans l'aide de plusieurs partenaires :

- Sciences Po Executive Education, en particulier le réseau des Alumni RH, les participants et les membres du comité de pilotage de l'Executive Master RH ;
- les Prix du DRH de l'Année et de l'Innovation RH, organisés par Le Figaro Décideur, CadreEmploi, Morgan Philips et Sciences Po EE, notamment les DRH, membres du jury et Vincent Monfort ;
- le Lab RH (Yves Grandmontagne, son président, Alexandre Stourbe, son directeur général, et toute l'équipe : Laurène, Pauline, Clément, Lionel, Jean...) et ses adhérents « Grands comptes » dont plusieurs ont témoigné dans cet ouvrage ;
- l'ANDRH à travers, d'une part, son vice-président délégué et sa présidente et, d'autre part, les membres du groupe Nation Alesia (ANDRH IDF) ;
- le Master 2 « GRH dans les multinationales » de l'IAE Gustave Eiffel.

Merci d'avoir rendu possible cet ouvrage.

Nous voulons également remercier Marie-Cécile de Vienne, notre éditrice à l'initiative de ce projet, de nous avoir donné l'opportunité d'écrire cet ouvrage, ainsi que Ludivine Le Gall pour son investissement dans ce projet et son travail éditorial.

Un immense merci aux quarante DRH qui ont partagé leur retour d'expériences de ces derniers mois.

Enfin, un remerciement chaleureux à Eva et Jacqueline pour leur travail de retranscription.



# LISTE DES CONTRIBUTEURS

## LES AUTEURS

Michel Barabel est maître de conférences à l'Université Paris-Est où il dirige le Master 2 « GRH dans les multinationales » (IAE Gustave Eiffel). Il est également professeur affilié à Sciences Po Executive Education où il assure la direction scientifique de l'Executive Master RH. Directeur des éditions du Lab RH, il est rédacteur en chef adjoint du MagRH.

Olivier Meier est professeur des Universités (Paris-Est) et directeur de recherche au Lipla. Il est également Visiting professor à Harvard Business School Europe. Directeur de collections aux éditions Management et Société, il est rédacteur en chef de la revue « Management et Stratégie ».

## LES PARTICIPANTS

- Franck Aimé, DRH, *Veepee* (p. 59)
- Ilhem Alleaume, Learning Director France, *L'Oréal* (p. 37)
- Thierry Baril, Chief HR Officer, *Groupe Airbus* (p. 40)
- Cyril Barkian, responsable RH, *Vitalliance* (p. 69)
- Hubert Blondeau, Associate HR Director, *IQVIA* (p. 80)
- Manuel Bougeard, directeur de la Transformation RH, *Groupe ENGIE* (p. 122)
- Aymeric Brellmann, DRH du site de Marolles, *Arquus* (p. 110)
- Olivier Cagnac, directeur RH et Communication, *Exterion Media* (p. 54)
- Matthieu Clémendot, DRH, *Vinci Construction Maritime et Fluvial* (p. 108)
- Maylis Danne, directrice Talents et Engagement, *Nestlé* (p. 42)
- Marc Deluzet, chargé de mission à la DRH, *Groupe ENGIE* (p. 122)
- Laure Demain-Martinet, Head of Talent Development, Diversity and Inclusion, *Publicis* (p. 77)
- Camille Devise, VP People & Legal, *AB Tasty* (p. 117)

- Juliette Dumas, responsable RH, *Adecco* (p. 82)
- Virginie Flore, directrice Performance et Innovation RH, *Spie Batignolles* (p. 73)
- Stéphanie Fraise, VP Global Talent Management, *BlaBlaCar* (p. 124)
- Marc François-Brazier, Senior Advisor, *Deloitte*, et Président de *Solvitur Ambulando Evolution* (p. 146)
- Frédéric Gautier, vice-président People Emea, *Dassault Systèmes* (p. 33)
- Laure Girodet, directrice Santé Sécurité, *Groupe Suez* (p. 31)
- Anne Grjebine, Campus & HR Innovation, *Air France* (p. 94)
- Marie Lambert, People Director, *AKQA* (p. 24)
- Alexandra Lange, directrice du Développement Professionnel, *AG2R La Mondiale* (p. 89)
- Dominique Laurent, DRH France, *Schneider Electric* (p. 51)
- Erwan Le Tallec, Cluster HR Head, *Johnson & Johnson* (p. 56)
- Julia Levy, responsable RH, *Epsor* (p. 130)
- Carolina Mantelli, responsable Partenariats Écoles et Projets Innovation RH, *Spie Batignolles* (p. 73)
- Claude Monnier, DRH, *Sony Music France* (p. 62)
- François Nogué, directeur général Ressources Humaines, *Groupe SNCF* (p. 37)
- Dominique Pépin, directeur de la Formation, *Saint-Gobain* (p. 91)
- Servane Petit, DRH, *Club Identicar* (p. 119)
- Pascale Place, DRH, *Groupe Burger King Quick France* (p. 105)
- Laurent Reich, Learning Practice International Director, *L'Oréal* (p. 98)
- Jules Robert-Le Hérissé, responsable international du Développement RH, *Chloé* (p. 96)
- Guillaume Saintagne, directeur du recrutement, *Mirakl* (p. 71)
- Jérôme Savy, DRH Emea, *AT&T* (p. 126)
- Benoît Serre, vice-président délégué de l'Association Nationale des DRH, et Partner au BCG (p. 142)
- Angélique De Taddeo, Lean & Culture Officer, *AB Tasty* (p. 117)
- Frédéric Thorral, DRH, *BNP Paribas Personal Finance* (p. 127)
- Cristina Zamfir, Chief Human Resources Officer, *Castalie* (p. 75)

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 5

LISTE DES CONTRIBUTEURS 7

AVANT-PROPOS 13

INTRODUCTION – ÉTAT DES LIEUX PRÉ-COVID-19 15

## CHAPITRE 1

**Protéger la santé et la sécurité au travail 29**

1. Se préparer à de (nouvelles) crises 31
  2. Prendre des décisions grâce à la data 33
  3. Repenser la vie au travail et progresser 37
  4. Réorganiser le travail 40
  5. Prendre soin des collaborateurs 42
- Priorité n° 1 : La santé dans sa globalité 45**

**Travailler à distance ou en présentiel ? 49**

1. Bâtir un nouveau « vivre ensemble » 51
  2. Réinventer le travail 54
  3. Réinventer les lieux et temps de travail 56
  4. Coordonner travail sur site et télétravail 59
  5. Vers une organisation 50/50 62
- Priorité n° 2 : Désir de télétravail et nouveau cadre de travail 65**

## CHAPITRE 2

## CHAPITRE 3

### **Recruter, intégrer et gérer les carrières 67**

1. Élargir sa cible de recrutement 69
2. Réinventer l'expérience candidat 71
3. Pour un recrutement digital au service de la relation humaine 73
4. Développer l'intelligence émotionnelle 75
5. Tirer parti de l'intelligence artificielle 77
6. Conserver les talents 80

**Priorité n° 3 : La technologie pour améliorer l'expérience collaborateur 84**

### **Digitaliser le développement des compétences 87**

1. Designer l'expérience apprenante 89
2. Repenser l'indispensable formation 91
3. Accélérer la transformation digitale 94
4. Le digital au secours de la formation 96

**Priorité n° 4 : Une entreprise apprenante à tout prix 100**

## CHAPITRE 4

## CHAPITRE 5

### **Gérer les relations sociales à distance 103**

1. Élever le niveau du dialogue social 105
2. Porter des projets collectifs 108

**Priorité n° 5 : Le courage de la refondation sociale 111**

## CHAPITRE 6

### Renouveler son modèle organisationnel et culturel 115

1. Créer une dynamique collective à distance 117
  2. Préserver les moments de convivialité 119
  3. Devenir un acteur stratégique de la gestion  
de crise 122
  4. Conserver son ADN culturel 124
  5. Être socialement responsable 127
  6. Communiquer : la clé de l'engagement 130
- Priorité n° 6 : La culture d'entreprise  
comme paravent 133**

CONCLUSION – QUELLE FONCTION RH POST-COVID-19 ? 135

TABLE DES MATIÈRES 151

DES MÊMES AUTEURS 155



# AVANT-PROPOS

La fonction RH a été un acteur central de la gestion de ces derniers mois (prévention, confinement, déconfinement, gestion des risques...). Alors qu'elle souffrait depuis quelques années d'une mauvaise image, le Covid-19 l'a remise au centre du jeu. Les dirigeants ont redécouvert sa technicité et sa valeur ajoutée. Les salariés ont eu le sentiment, d'une part, d'être écoutés, reconnus et accompagnés et, d'autre part, que les dispositifs RH mis en place les protégeaient.

Bref, si ce n'est une activité d'une intensité rarement inégalée (équipes RH proches de l'épuisement professionnel), tous les indicateurs ont été, paradoxalement, au vert pour la fonction durant ces derniers mois.

L'objectif de cet ouvrage est de rendre compte de cette période singulière en donnant la parole aux praticiens de la fonction RH, pour qu'ils explicitent la manière dont ils ont agi et réagi face à la crise. Les questions de confinement et de déconfinement sont évoquées ainsi que l'évolution des pratiques RH. Nous avons souhaité être au plus près des impressions et ressentis des acteurs, mieux comprendre leur quotidien et leurs contraintes, afin de voir de quelle manière, concrètement, ils avaient abordé la crise sous toutes ses dimensions et les leçons qu'ils en tiraient (impacts structurels identifiés).

Après avoir fait un état des lieux de la fonction RH juste avant son entrée dans la crise (introduction), et fort de ces témoignages recueillis, nous avons tiré six grandes politiques RH pour en déduire les bonnes pratiques à retenir face au Covid-19.

- Protéger la santé et la sécurité au travail (chapitre 1)
- Travailler à distance ou en présentiel ? (chapitre 2)
- Recruter, intégrer et gérer les carrières (chapitre 3)
- Digitaliser le développement des compétences (chapitre 4)
- Gérer les relations sociales à distance (chapitre 5)
- Renouveler son modèle organisationnel et culturel (chapitre 6)