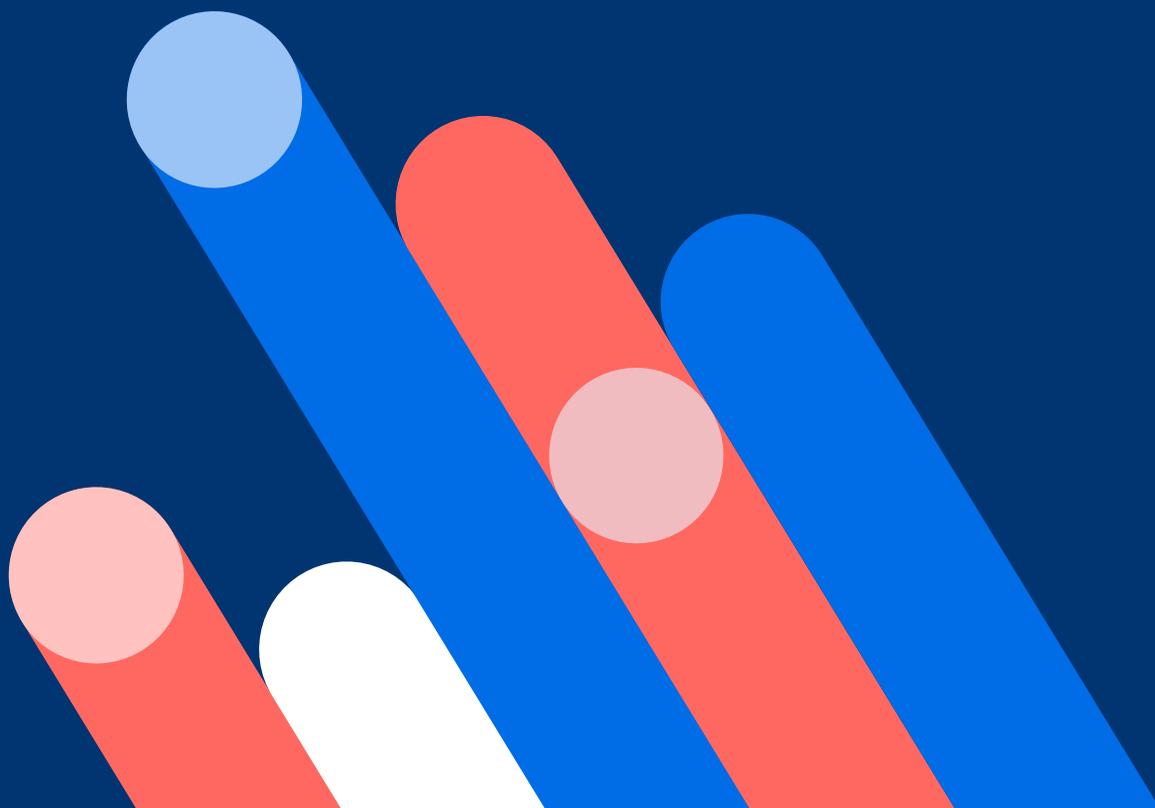


ÉTUDE



# Next 40 & CAC40

Après la crise sanitaire,  
quels seront les nouveaux défis RH ?



# Sommaire

## INTRODUCTION

---

P03 → P05

## ENSEIGNEMENT 1

Après la crise sanitaire,  
une réorganisation et une re-  
définition du "travail"

---

P07 → P14

## ENSEIGNEMENT 2

Un recrutement ralenti et des  
leviers de rétention en mouvement

---

P16 → P20

## ENSEIGNEMENT 3

Vers un management  
plus empathique

---

P22 → P26

## ENSEIGNEMENT 4

Un rôle des ressources  
humaines en mutation suite  
au virus de la Covid-19

---

P28 → P32

## ENSEIGNEMENT 5

Et du côté des salariés ?

---

P34 → P38

## TRIBUNES DE NOS PARTENAIRES

---

P39 → P42

## POUR FINIR

---

P43

## Introduction



**Firmin Zocchetto**  
CEO & Co-founder @PayFit



La crise sanitaire, que nous venons de traverser, a chamboulé notre quotidien personnel et professionnel. Notre vie en entreprise est devenue digitale pour certains et a été temporairement suspendue pour d'autres. La flexibilité que chacun a démontrée durant cette période nous a amené à réfléchir sur le futur du travail, sur l'organisation du travail autour des bureaux ou encore sur le rôle de nos ressources humaines.

Les RH ont d'ailleurs été des acteurs phares de cette période instable : gérer le passage en télétravail, mettre en place le chômage partiel et orchestre le retour dans les locaux. L'énergie dont ils ont fait preuve est incroyable et il n'est pas étonnant que 90% des RH se disent épuisés\* suite au confinement.

Ils ont été et sont encore en première ligne des bouleversements que vivent les entreprises. C'est pourquoi nous avons voulu les interroger, comprendre comment ils avaient agi et ce qui allait changer dans l'après-Covid.

Nous avons voulu observer cette mutation du monde du travail par le prisme de deux organisations, souvent opposées, peut-être par erreur : le Next 40 dont nous faisons partie, et le CAC 40. Nous pensons et espérons que cette étude sera instructive, que vous soyez dirigeant d'entreprise, RH ou employé. Et que chaque entreprise pourra s'inspirer des initiatives et des réflexions de ses homologues.

# Next 40 & CAC40

CE QUE VOUS ALLEZ  
TROUVER DANS CETTE ÉTUDE :

Des chiffres clés pour comprendre  
le monde post-Covid-19

De l'inspiration grâce à des  
exemples concrets de politiques RH

Des interviews d'experts  
et de leaders RH

Les grands défis RH de la crise  
sanitaire et économique de la Covid-19

Les stratégies RH pour s'adapter  
à une nouvelle réalité

## Note méthodologique

Pour notre enquête, nous avons adressé notre questionnaire à 80 personnes avec cette note méthodologique, du 7 mai au 5 juin 2020 :

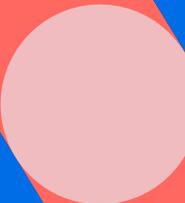
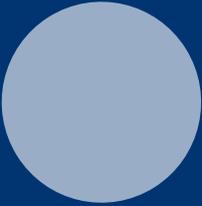
*Ce questionnaire a été élaboré à la demande de la société PayFit à des fins d'analyse des pratiques RH dans les entreprises du CAC 40 et du Next 40. Il est adressé personnellement à 80 personnes, par mail sous la forme d'un questionnaire auto-administré via l'application Typeform. L'anonymat de la personne répondant au questionnaire est garanti.*

## Nos partenaires

Nous tenons à remercier les partenaires qui nous ont accompagnés dans cette étude :



Nous espérons retrouver tous les partenaires et les participants l'an prochain pour la seconde édition de notre étude !



ENSEIGNEMENT 1

---

Après la crise sanitaire,  
une réorganisation et  
une re-définition du "travail"

## Vers une organisation du travail plus flexible

Depuis mars 2020, l'organisation du travail a été bouleversée.

Les bureaux ou les usines, lieux symboliques du travail, ont été fermés. Qu'ils fassent partie d'une grande ou d'une petite entreprise, les salariés français ont goûté à l'expérience du télétravail. Inédite ou habituelle, agréable ou problématique, efficace ou contre-productive : les avis divergent.

Une chose est certaine, les RH doivent être encore plus présents que d'habitude pour faciliter le travail à distance, organiser le retour sur les lieux de travail et s'assurer du bien-être et de l'épanouissement de leurs salariés.

### L'organisation du travail bouleversée par la crise

Avant la crise, les acteurs du Next 40 étaient déjà davantage habitués au télétravail que les acteurs du CAC 40. **86%** de leurs salariés avaient déjà adopté cette pratique de manière plus ou moins régulière, et **79%** d'entre eux avaient déjà mis en place le télétravail une fois par semaine.

Parmi les acteurs du CAC 40, un seul des répondants fait ce même constat, avec seulement 30% des employés concernés par cette pratique.

Malgré sa souplesse dans ce domaine, **90% du Next 40 se dit prêt à faire évoluer la politique de télétravail**. C'est aussi le cas pour les DRH du CAC 40 interrogés.

### ORGANISATION DU TRAVAIL AU SEIN DU NEXT 40

Télétravail une fois par semaine

**78,9%**

Travail à distance (ex : travail à temps plein depuis Berlin pour le siège à Paris)

**5,3%**

Télétravail une fois par mois

**5,3%**

Travail sur site exclusivement (entreprise ou client)

**10,5%**

Deux axes se distinguent clairement dans la réflexion engagée pour faire évoluer cette organisation du travail :

- **permettre plus de flexibilité** : certains réfléchissent à étendre le nombre de jours en télétravail autorisé par semaine, à élargir les fonctions concernées par cette pratique, à la rendre plus accessible à temps complet
- **apporter un meilleur cadre au travail à distance** : il paraît indispensable de cadrer et de maîtriser cette nouvelle flexibilité en révisant les chartes, en s'assurant des bonnes conditions de travail à distance, avec par exemple de meilleurs équipements, etc.



Le télétravail devient une  
modalité normale de travail.  
Le choix de son lieu de travail  
est laissé libre au salarié.



**Diane Rivière,**  
Culture et People Lead  
@Alan

## Des investissements nécessaires pour de meilleurs outils

Avoir les ressources suffisantes pour passer l'ensemble d'une entreprise en télétravail n'est pas aisé.

Si **100%** des répondants du Next 40 se dit bien équipé face à la crise,  $\frac{1}{3}$  de ses DRH affirme vouloir investir dans de nouveaux outils. Pour le Next 40, il s'agit d'outils de communication interne ou de collaboration. Ces investissements visent à mieux équiper les salariés, mais également les locaux puisqu'ils sont plusieurs à vouloir investir dans de meilleures installations, de visio par exemple. In fine, que ce soit pour l'entreprise ou le salarié, cet investissement servira à mieux travailler à distance, notamment si le télétravail devient plus courant.

Du côté du CAC 40, nous observons la même volonté d'investir dans de nouveaux outils, ici des équipements plus basiques : il convient d'abord de conserver ce qui a été mis en place comme les installations VPN (Virtual Private Network), puis de mieux équiper les salariés avec des ordinateurs portables et des licences Microsoft Office par exemple.

Si la qualité de vie au travail était un véritable sujet avant la crise, elle est aujourd'hui mise en suspens. **La moitié de nos répondants** maintient ses plans QVT pour l'année à venir, l'autre conserve ses projets sans avoir de calendrier ou prévoit de les réaliser dans les 2 ans à suivre.

**Ainsi, le mot "travail" change de sens.** La qualité de vie au travail ne se réduit plus au bureau physique : elle s'applique à l'endroit et aux conditions dans lesquels l'employé travaille. On ne veut pas repenser les locaux, mais l'espace de travail de l'employé, qu'il soit au siège de l'entreprise, dans un espace de coworking ou à la maison.

### SUITE À LA CRISE COVID 19, ALLEZ-VOUS METTRE EN OEUVRE DE NOUVEAUX PROJETS POUR AMÉLIORER LA QVT ?

Oui dans l'année qui vient

47,4%

Oui dans les deux prochaines années

5,2%

Oui mais pas de calendrier prévu à ce jour

47,4%

Non

0%

## Diane Rivière, Culture and People Lead chez Alan

On change grâce à l'expérience d'avoir été tous en télétravail, pour favoriser le "freedom first".



**Diane Rivière**  
Culture and People Lead  
@Alan



### Comment avez-vous pris les décisions chez Alan pendant cette période ?

Le fonctionnement d'Alan est nativement agile et flexible face aux événements. Très rapidement, on a pris des décisions sur le support pendant la crise, sur les modalités de prise en charge du salaire de nos salariés qui ont dû adapter leur temps de travail à la garde de leurs enfants par exemple. La mise en route de tout cela, alors que tout le monde était confiné, s'est faite assez facilement car on a une culture de l'écrit, un processus de décision qui repose peu sur l'échange oral et les réunions en physique, mais qui est structuré autour de l'écrit asynchrone. Je pense que cela a été précieux pour préserver une continuité opérationnelle quasi à la normale. Nous avons aussi immédiatement adapté nos processus de recrutement et d'intégration 100% à distance sans que cela ne ralentisse notre plan de croissance.

Le télétravail était déjà une modalité chez Alan. Chacun profitait en moyenne d'une journée par semaine, le concept des "remote workers" existait déjà, bien que considéré comme un statut à part. Dès que la demande se présentait, on avait déjà mis en place tout ce qui était nécessaire pour que ça fonctionne.

C'est cette modalité que l'on généralise aujourd'hui, pour que chacun décide de travailler principalement chez lui ou au bureau. La personne en télétravail ne doit pas se sentir en décalage avec le reste de l'équipe : quelque soit le choix de la personne, son expérience doit être la plus fluide possible.

### Vous avez donc rendu cette organisation permanente ?

C'est en effet un choix étendu de façon permanente. On change grâce à l'expérience d'avoir été tous en télétravail, pour favoriser le "freedom first", et bien sûr on conserve des locaux. D'ailleurs, on va regarder comment créer des espaces physiques qui sont adaptés à ce choix, à cette orientation. C'est un autre regard sur le lieu physique du bureau.

Pour la culture d'entreprise, on va continuer les "all hands" à distance, et on n'a pas forcément prévu d'imposer d'être physiquement au bureau au-delà de 2 fois par an pour toute l'entreprise, mais chaque équipe va choisir ses modalités de regroupement physique. On ne pense pas rendre obligatoire le fait de se rencontrer physiquement en imposant une fréquence car ce serait contradictoire avec notre décision. On est encore en train d'élaborer là-dessus. Tout est possible à distance.

## Consolider la transformation de l'organisation du travail en marche !

Si le monde du travail « d'après » reste encore difficile à cerner, il est une de ses dimensions, sur laquelle chacun s'accorde pour dire qu'elle évoluera certainement : c'est l'organisation du travail.



**Eric Lhomme**  
Directeur Activités Stratégies RH



L'étude PayFit traduit bien la tendance qui se dessine. Dans le Next 40 ou le CAC 40 : la recherche d'un fonctionnement plus flexible autour du télétravail est de mise pour le proche avenir.

Avec la crise du COVID 19 et le confinement qui lui a été associé, une expérimentation géante d'une autre façon de travailler, via le passage au télétravail intégral, associant plus d'autonomie, un rapport au temps différent, un éclatement des lieux de travail, a été réalisé dans bon nombre d'entreprise.

Les statistiques du ministère du travail sont, ici, éloquentes. En 2017, 7% des salariés pratiquaient le télétravail. Fin mai 2020, sous la contrainte de la crise sanitaire, ils sont passés à 25%.

Si le vécu de cette nouvelle organisation de fait, n'a pas toujours été simple pour tout le monde, les enquêtes réalisées dans la période font apparaître une appétence certaine pour le prolongement de l'expérience, pour un nombre important des salariés.

La diminution des temps de transport, la responsa-

bilisation, la souplesse dans les horaires sont des éléments favorables, surtout dans les grandes agglomérations, à l'ancrage de la pratique.

Par ailleurs, l'avantage de l'approche est également perçu du côté entreprise. Au-delà de répondre à une aspiration d'une partie des salariés, donc être une source de motivation et de performance RH, la pratique permet de diminuer l'empreinte immobilière et contribuer ainsi à optimiser les coûts.

Dans beaucoup d'entreprise, l'enjeu de la période à venir, sera, donc, la consolidation et l'optimisation pour une mise en œuvre durable, efficace et mobilisante de ces nouvelles façons de produire.

Car que l'on ne se trompe pas le changement est d'envergure. Les trois unités de temps, de management et de lieu qui caractérisaient l'entreprise sont en train de se fragmenter. Le temps devient plus complexe car la vie professionnelle est mélangée à la vie personnelle, le lieu de travail multiple et le collectif plus éclaté.

Pour les managers de nouvelles postures sont à adopter, de nouvelles règles du jeu sont à définir. Le télétravail réinterroge, les pratiques notamment sur comment créer du lien avec des salariés qui sont dans et à l'extérieur de l'entreprise.

L'intégration du télétravail doit se faire dans la recherche d'un équilibre : au-delà de 3 jours/semaine la pratique peut être éprouvante. La délégation et le contrôle sont clés pour sa réussite.

Enfin une réflexion sur les compétences doit l'accompagner. Avec la distance les « soft skills » comme la capacité d'organisation, ou la capacité d'agir en autonomie, mais aussi les compétences techniques sont clés car la réponse immédiate aux questions/problèmes rencontrés ne peut pas être donnée par les collègues ou le manager.

Le développement d'une organisation plus flexible autour du télétravail n'est donc pas qu'une affaire de technique digitale. C'est un projet global à la fois : économique, social, organisationnel, managérial et RH.



Les trois unités de temps,  
de management et de  
lieu qui caractérisaient  
l'entreprise sont en train  
de se fragmenter.



**Eric Lhomme,**  
Directeur Activités Stratégies RH  
@OasYs Consulting

## Virginie Lucuron, DRH chez Klaxoon

Notre réflexion aujourd'hui se porte davantage sur l'accélération du rythme du télétravail. Faut-il aller plus loin dans le télétravail ?



Virginie Lucuron  
DRH @Klaxoon

**klaxoon**

### Comment avez-vous réagi à l'annonce du confinement ?

Nous nous attendions au confinement car tout s'est joué sur quelques semaines. Je revois très bien le moment où le confinement est tombé, nous avons déjà anticipé l'instauration du télétravail. Les personnes les plus fragiles ou ceux qui prenaient les transports en commun avaient déjà été incitées au télétravail. Nous avons déjà entamé la réflexion, la mise en place du confinement a donc été plus rapide.

### Comment avez-vous pris la décision de fermer les bureaux ?

Avant de prendre la décision de tous passer en télétravail, la discussion a été engagée dans les équipes et le CSE a été associé. Nous avons tous le même constat : plus que n'importe qui, nous savions que nous étions prêts à passer à l'action et à changer de mode opératoire, que nous avions l'outil rêvé et que nous avons une organisation suffisamment réactive et agile.

### Comment l'organisation du travail va-t-elle changer ?

Avant le Covid-19, le télétravail était possible d'une journée par semaine pour les gens sur site, et nous

avons déjà 10 personnes en télétravail total. Cela faisait déjà partie de notre environnement. Notre réflexion aujourd'hui se porte davantage sur l'accélération du rythme du télétravail. Faut-il aller plus loin dans le télétravail ?

Toutes les entreprises vont avoir cette réflexion, on veut tirer les enseignements de cette période. De notre côté, nous avons une problématique de place, donc cela peut être une opportunité !

### Globalement, cette crise a-t-elle eu, pour votre entreprise, un impact positif ?

Oui elle a eu quelques aspects positifs, cela a notamment été un très bon test pour notre organisation agile. Nous nous adaptions vite, mais là cela a été un test grandeur nature, de savoir si on pouvait passer toute l'entreprise en télétravail et de garder le même niveau d'efficacité. Cela a été une belle expérience, puisqu'elle a été réussie.

Dans le positif, même si on a un collectif très fort chez Klaxoon, cela a été accentué et il y a eu encore plus de solidarités, de préoccupations les uns envers les autres.



ENSEIGNEMENT 2

---

# Un recrutement ralenti et des leviers de rétention en mouvement

## Un recrutement partiellement impacté par la crise

Depuis plusieurs années, le recrutement était le nerf de la guerre pour les entreprises. 60% des entreprises de plus de 10 salariés interrogées expriment des difficultés de recrutement <sup>1</sup>.

Elles doivent aussi faire des efforts considérables pour retenir et conserver leurs talents : avantages salariaux, ouverture au capital de l'entreprise, évolution de carrière, etc. En temps de crise, le rapport de force s'inverse-t-il ? Ou au contraire, les entreprises veulent-elles devenir encore plus attractives ?

### Un maintien partiel des recrutements

Malgré la crise, les entreprises du Next 40 prévoient de maintenir les recrutements à 95%.

S'ils sont **42%** à **conserver l'ensemble des embauches prévues**, ils ne sont que **5,3%** à **annuler la totalité des recrutements prévus** avant la crise. On observe tout de même un ralentissement pour la moitié des entreprises, qui garde "la plupart" ou "quelques" recrutements.

Pour bon nombre d'entreprises, il est encore trop tôt pour mesurer totalement les impacts de la crise et en tirer des conséquences.

### LES RECRUTEMENTS PROGRAMMÉS AVANT LA CRISE SERONT-ILS MAINTENUS ?

Oui, quelques-uns

**31,6%**



Oui tous

**42,1%**



Oui, la plupart

**21,1%**



Non

**5,2%**

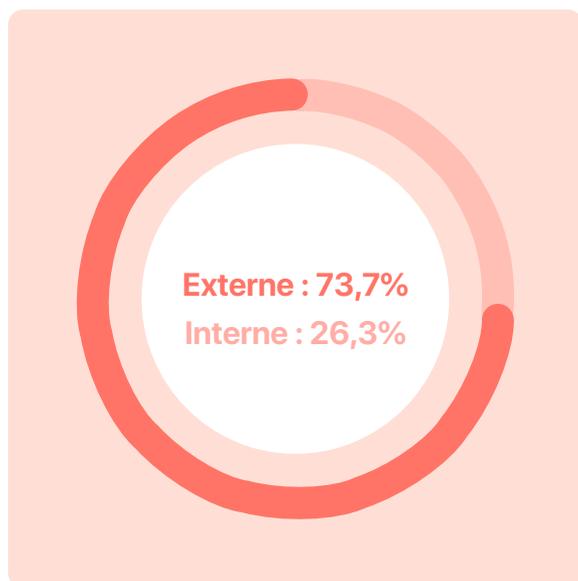


<sup>1</sup> Baromètre réalisé par OpinionWay pour CCI France/La Tribune/LCI dans le cadre de "La Grande consultation" - Juin 2019

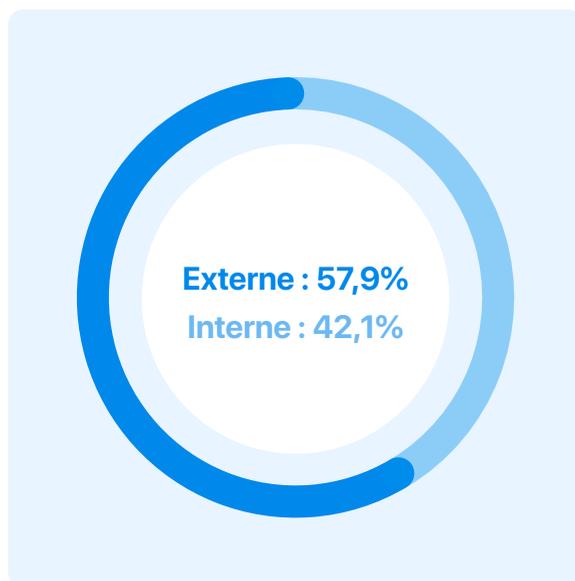
Dans ce nouveau schéma, la manière de recruter est également impactée. Habituellement, 74% des DRH du Next 40 privilégient le recrutement externe quand seulement 26% ont recours au recrutement interne. Après la crise, proposer de la mobilité interne sera favorisé par 42% d'entre eux (+ 16 points).

C'est un point sur lequel le Next 40 et le CAC 40 se retrouvent : **la totalité des répondants du CAC affirme qu'elle privilégiera l'offre interne après la crise**, alors qu'ils étaient 75% à le faire avant.

#### FORME DE RECRUTEMENT PRIVILÉGIÉ AVANT LA CRISE



#### FORME DE RECRUTEMENT PRIVILÉGIÉ APRÈS LA CRISE



## Faut-il activer de nouveaux leviers pour retenir ses employés après la crise ?

Avant la crise, l'évolution des carrières et des responsabilités était le premier levier pour retenir les talents. Après la Covid-19, il reste le levier principal et gagne même en importance (+5 points).

En revanche, les leviers de rétention secondaires ont été très nettement modifiés par la crise.

Avant la crise, l'évolution salariale était clairement identifiée comme le second levier de rétention le plus important. Celui-ci passe en 6ème position après la crise, pour laisser émerger la revalorisation du sens et l'ouverture du capital aux salariés.

Comment interpréter ces résultats ?

- **Revalorisation du sens** : suite à une crise qui a pris tout le monde au dépourvu, tous les aspects du quotidien ont été mis en perspective : la manière de consommer, l'endroit où l'on vit, celui où l'on travaille, le sens du travail, etc. Les ressources humaines sont 16% à penser que définir la mission de l'entreprise, pour donner davantage de sens au travail, constitue un des leviers qui permettra de retenir davantage les salariés.

- **Ouverture du capital aux salariés** : la plupart des rémunérations a été gelée. Dans l'actualité, certaines entreprises ont même demandé à leurs employés de baisser leur salaire. L'ouverture du capital est donc une piste de réflexion très intéressante à la fois pour faire évoluer les rémunérations, mais aussi pour inciter le salarié à participer à la reprise économique et accroître son engagement.

Il faudra observer dans les prochains mois si le CAC 40 va davantage activer ce levier ou si cela va inciter les acteurs du Next 40 à utiliser plus de BSPCE.

**Si seulement 36,8% du Next 40 a actuellement inclus une raison d'être dans son statut d'entreprise, 55,6% travaillent ou prévoient de travailler dessus. Un frémissement intéressant montrant l'importance de redonner du sens au travail en entreprise.**

## LEVIERS DE RÉTENTION DES TALENTS AVANT LA CRISE

Evolution de carrière / responsabilisation

1 31,5%

Evolution salariale

2 18,5%

Ouverture du capital aux salariés

3 14,8%

Revalorisation du sens de la mission

3 14,8%

## LEVIERS DE RÉTENTION DES TALENTS APRÈS LA CRISE

Evolution de carrière / responsabilisation

1 36,8%

Ouverture du capital aux salariés

2 15,8%

Revalorisation du sens de la mission

2 15,8%



ENSEIGNEMENT 3

---

# Vers un management plus empathique

# Le rôle du manager modifié pendant la crise

Le manager, qu'il soit top manager ou team leader, est là pour guider les équipes à atteindre les objectifs définis par la direction. Quel que soit son rôle et l'organisation de l'entreprise, c'est un pilier et un appui pour les dirigeants d'entreprise comme pour les ressources humaines.

## 1 Top management : le rôle de leadership pour diffuser la stratégie

En période « normale », quel est le rôle prioritaire pour le top management à l'égard des équipes ?

Encouragement de la motivation et des objectifs business de chacun

52,6%

Diffusion et respect par tous de la culture et de la vision de l'entreprise

42,1%

Autres

5,3%

Epanouissement de chacun

0%

Leadership en temps de crise (diffusion des grands axes stratégiques pour guider les équipes)

0%

A l'issue de la crise sanitaire, quel devrait être le rôle prioritaire du top management auprès des équipes ?  
(2 réponses possibles)

Encouragement de la motivation et des objectifs business de chacun

36,8%

Diffusion et respect par tous de la culture et de la vision de l'entreprise

31,6%

Leadership en temps de crise (diffusion des grands axes stratégiques pour guider les équipes)

26,3%

Autres

5,3%

Epanouissement de chacun

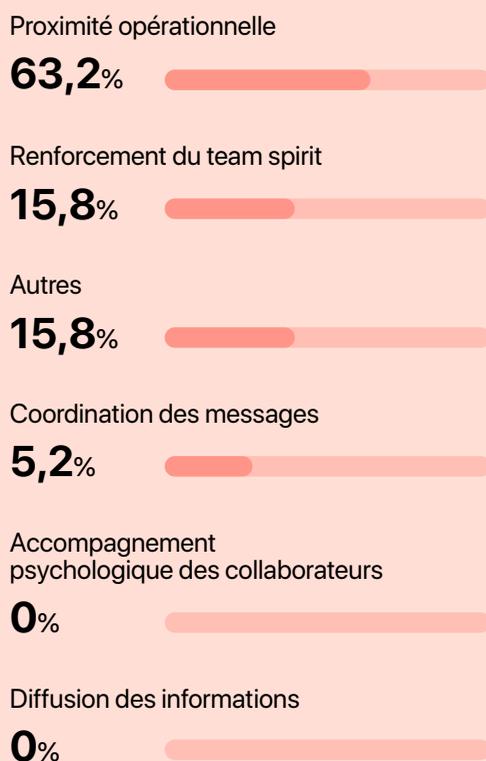
0%

Avant la crise, le top management se voyait attribuer deux rôles : encourager les équipes à atteindre les objectifs business d'une part, diffuser la culture et la vision d'autre part.

En temps de crise, on découvre une troisième facette de leur rôle : l'item "diffuser les axes stratégiques pour guider les équipes" vient prendre une large place sur le podium.

## 2 Team leader : un rôle opérationnel confirmé pendant la crise

### En temps normal, quel est le rôle prioritaire pour le team leader ?



Le rôle initial du team leader est d'avoir **une proximité opérationnelle avec ses équipes (à 63%)**. Après la crise, l'importance de cette mission baisse (à 47,4%) pour faire place au "renforcement de l'esprit d'équipe", qui bondit de 10 points. Ce changement est nécessaire pour renforcer les liens entre son équipe, conserver la motivation et l'engagement de ses employés.

### Quel devrait-il être à l'issue de la crise sanitaire ?



Cela se vérifie dans un contexte de crise, et se voit renforcé par le contexte de travail à distance dans lequel les entreprises ont été et sont encore pour certaines.

Enfin, il faut noter que le rôle du team leader **s'enrichit de l'accompagnement psychologique des collaborateurs**, absent des priorités avant la crise. D'ailleurs, **63% des entreprises** ont accompagné leurs dirigeants dans la gestion émotionnelle des équipes. Des formations internes, des coachings ou encore des cellules de crise ont été mis en place.

## Amandine Braillard, DRH chez PayFit

Chez PayFit, on travaillait déjà sur cette notion d'accompagnement et de coach au sein de nos projets RH et dans notre vision du management : la crise vient renforcer nos convictions.



**Amandine Braillard**  
DRH @PayFit



### **Concernant les rôles des différents managers, comment ont-ils évolué pendant la crise ?**

Chez nous, le top management a vraiment eu pour mission d'expliquer la stratégie de l'entreprise lors des points "catch-up" ou des team meetings, de guider les équipes vers les nouveaux objectifs définis.

Les team leaders, eux ont pris un rôle très nouveau. S'ils avaient déjà un accompagnement professionnel dans leur rôle, ils ont dû faire preuve de soutien psychologique. Les managers ont dû épauler les membres de leur équipe dans leur vie personnelle et gérer des situations compliquées. Certains devaient travailler et s'occuper de leurs enfants en même temps, d'autres étaient stressés par l'épidémie. Les managers se sont adaptées pour avoir un aspect psychologique et humain très fort.

Je pense que cela répondait vraiment à un besoin de se confier davantage, de parler. Certains salariés étaient isolés, dans des conditions difficiles, loin de leur famille ou dans de petits appartements.

### **Avez-vous mis en place un coaching spécifique pour accompagner vos managers dans la gestion émotionnelle des équipes ?**

Nous n'avons pas mis en place un coaching spécifique, mais nous avons fourni un accompagnement RH plus poussé et des guidelines plus fortes : quel positionnement adopter selon la situation ? quelles sont les "best practices" ? comment faire vivre les équipes pendant cette période ?

On a évidemment pris le relai côté RH si le manager le demandait.

### **Dans notre étude, on voit effectivement que les rôles sont modifiés pendant la crise, pensez-vous que cela va perdurer ?**

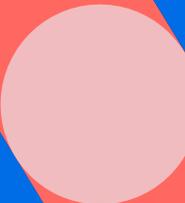
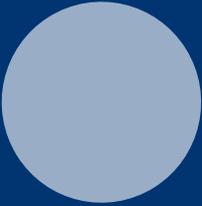
Je pense que beaucoup se sont rendus compte que l'impact d'un accompagnement plus humain est extrêmement important, que ce soit pour les RH ou pour les managers. Il faut en tenir compte dans la période d'après-covid : c'est le bon moment pour se poser les questions humaines et psychologiques, qui sont essentielles au développement du salarié.



C'est comme un retour  
à l'essentiel : le mot humain est  
inscrit dans nos missions,  
nous avons un vrai rôle à jouer  
dans l'accompagnement de nos  
collaborateurs.



**Amandine Braillard,**  
DRH @PayFit



ENSEIGNEMENT 4

---

# Un rôle des ressources humaines en mutation suite au virus de la Covid-19

## Un focus sur l'humain pour les ressources humaines

Les ressources humaines ont eu un rôle clé dans la gestion de la crise depuis mars 2020.

Certains ont pris la décision de fermer les bureaux avant la mise en confinement du pays, d'autres n'avaient pas anticipé cette situation. Mais tous ont été mis sur le devant de la scène pour y faire face : fermeture des bureaux, gestion des salariés en télétravail, chômage partiel, réouverture des bureaux. La crise a-t-elle changé leur vision des ressources humaines ? Comment les DRH perçoivent-ils leur rôle suite à la crise ?

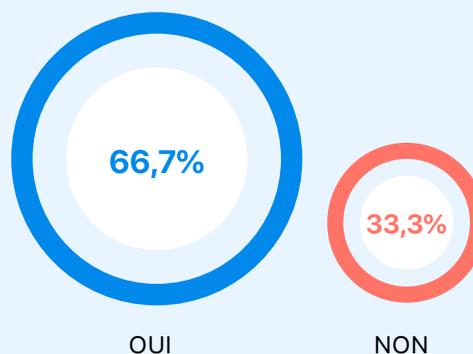
### Vers plus d'accompagnement psychologique dans le rôle du DRH

1 DRH sur 2 voit dans son rôle plus d'accompagnement qu'avant. Il faut accompagner les équipes, maintenir ou réactiver l'engagement des salariés, avoir plus de psychologie dans sa démarche.

Par ailleurs, **67%** des DRH du Next 40 pensent qu'il faut renommer la fonction DRH (50% dans le CAC 40), dont **92% en tant que Chief People Officer**.

La volonté de remettre le mot "people", l'humain, au cœur du rôle et de la mission des ressources humaines s'exprime très clairement dans cette étude. C'est un mouvement que l'on observe depuis plusieurs années déjà, mais que la crise semble avoir accéléré.

Pensez-vous qu'il faudra, à terme, rebaptiser la fonction RH ou le titre de DRH ?



## Des solutions pour accompagner la période post-Covid-19

Pour parler d'initiatives plus concrètes, 78% des DRH prévoient de développer des initiatives pour recréer du lien sous trois formes différentes :

- **avec des moments de partage en équipe** : organiser des "Lunch and Learn" pour découvrir une équipe ou la passion d'un collègue, créer des "Mystery coffee" pour rencontrer les nouveaux arrivés en onboarding digital ;
- **avec davantage de mentoring** : faire du tutorat, avoir un programme d'onboarding plus structuré, prévoir des "Vis-ma-vie" pour mieux comprendre les missions d'un collègue ;
- **avec l'amélioration des politiques de l'entreprise** aux aidants ou encore aux handicapés.



Les RH vont devoir évoluer sur ces aspects psychologiques et adopter la bonne approche.

Je pense qu'elles devront aussi se positionner en tant que coach des managers.



**Amandine Braillard**  
DRH @PayFit

## Sandrine Bossard, Chief People Officer @Believe

Le rôle de DRH va changer dans les sociétés traditionnelles, où le DRH est encore considéré comme un gestionnaire.



**Sandrine Bossard**  
Chief People Officer @Believe

**believe.**

### Qu'avez-vous retenu de la crise ?

Je trouve qu'on a eu des collaborateurs qui ont fait preuve d'un engagement pour l'entreprise, pour les projets, pour leurs collègues qui a été incroyable. Nous savions que les collaborateurs étaient engagés, avait des valeurs fortes, mais les gens ont été extraordinaires. Certains collaborateurs ont pris soin les uns des autres, entre eux, par exemple si quelqu'un avait un proche malade pour le soulager sur le plan professionnel.

### “Conseiller et accompagner le changement” : est-ce le nouveau rôle du DRH ?

Chez nous, on s'appelle l'équipe People : cela regroupe tout le monde. Le rôle d'une personne People est multiple : vous devez couvrir les fonctions classiques de recrutement, learning and co, et votre valeur ajoutée se trouve sur l'anticipation des tendances, ce qui va se transformer en termes de métier pour votre industrie, l'anticipation des problèmes dans les pays.

Nous sommes là pour conseiller et je dis souvent qu'on se doit d'être le caillou dans la chaussure des patrons, c'est-à-dire que nous sommes là pour remettre les choses en perspective, nous faisons partie des gens qui doivent faire le lien entre la tête et les jambes, et faire passer les messages à chacun.

Denis, notre CEO, a une très belle image : “L'entreprise fonctionne avec ses people, donc si on ne s'occupe pas de ses people, on ne peut pas s'occuper de son business”. C'est vraiment mettre les collaborateurs au coeur de la boîte et de sa stratégie.

Je pense que le rôle de DRH va changer dans les sociétés traditionnelles, où le DRH est encore considéré comme un gestionnaire, mais dans nos structures du Next 40, le rôle du DRH est déjà celui-là, d'avoir une vision transverse, d'anticiper, d'accompagner le changement. Nous le vivons au quotidien.

### Chez Believe, avez-vous prévu des choses particulières ?

Nous avons déjà mis en place plusieurs initiatives : des mystery coffee, des concours photos, etc.

Les collaborateurs ont d'ailleurs beaucoup aimé les newsletters qu'on diffusait au sein du groupe toutes les semaines. Beaucoup de communications ont été envoyées pour permettre à chacun d'avoir accès à toutes les informations.

Pour l'instant, nous ne prévoyons pas d'initiatives en physique. Dès que nous aurons le feu vert du gouvernement, nous espérons pouvoir faire une fête de reprise pour se retrouver. En attendant, nous continuons de prévoir des événements virtuels et inter-département. C'est très important car cela ne se faisait plus trop. Nous organisons un blind test et une fête de la musique virtuelle le 21 juin, au cours de laquelle tous nos salariés musiciens ou chanteurs sont invités à faire une prestation de 15 min, qui sera diffusée dans tout le groupe.



L'enjeu majeur sera  
la reconnexion à l'entreprise.

Après 6 mois en télétravail,  
il faudra redonner la vision,  
le sentiment d'appartenance,  
les valeurs communes, etc.



DRH@Ledger



ENSEIGNEMENT 5

---

Et du côté  
des salariés ?

## Les salariés français et le travail après le confinement

En parallèle de notre étude, OpinionWay a mené un sondage pour PayFit auprès de 1 000 salariés du secteur privé. Frédéric Micheau décrypte leurs attentes vis-à-vis des ressources humaines et du monde du travail. <sup>2</sup>

**A** La qualité d'encadrement n'a pas varié avec le confinement, mais le rapport au travail s'est modifié pour une partie des salariés

Pendant le confinement, une courte majorité de salariés estiment avoir été bien accompagnés par la direction des ressources humaines (54%), dont 16% seulement « très bien accompagnés ». **Un quart des salariés jugent avoir été mal accompagnés (25%) et 18% pas du tout accompagnés.**

- Les cadres et les professions intermédiaires, qui ont davantage télétravaillé, estiment avoir été bien accompagnés durant le confinement (59% contre 49% des ouvriers).
- Dans les TPE où la proximité est grande entre la direction et les employés, 60% des salariés jugent avoir été bien accompagnés. C'est aussi le cas dans les entreprises de plus de 250 salariés où les postes d'encadrement sont généralement plus nombreux (55%).



<sup>2</sup> Sondage OpinionWay pour PayFit - réalisé auprès d'un échantillon de 1 000 personnes représentatif de la population française salariée du secteur privé âgée de 18 ans et plus, du 4 au 9 juin 2020.

- Un quart des salariés âgés de 35 à 49 ans estiment n'avoir pas été accompagnés (24%), contre seulement 9% des salariés âgés de 18 à 24 ans. Les employés expriment davantage ce sentiment d'abandon que les autres catégories de salariés (24%, contre 17% en moyenne).

**Seuls 7% des salariés se déclaraient bien accompagnés avant le confinement et se sont dit mal ou pas accompagnés pendant le confinement.**

Une même proportion de répondants a vu son accompagnement s'améliorer pendant le confinement (7% se déclaraient mal ou pas accompagnés avant le confinement et se sont déclarés bien accompagnés pendant). **Le niveau de satisfaction à l'égard de l'accompagnement par la direction des ressources humaines a très peu varié avec la crise sanitaire : 54% des salariés se sentaient bien accompagnés avant le confinement, contre 53% après.**

- Les salariés d'entreprises de 10 à 49 salariés considèrent avoir été moins bien accompagnés (49% contre 57% avant le confinement). Les entreprises de cette taille ne bénéficient ni de la proximité entre salariés dans les TPE, ni des fonctions d'encadrement très répandues dans les structures plus importantes.

**La période du confinement a débouché sur une modification du rapport au travail pour 43% des répondants, du fait du chômage partiel et du télétravail.**

Si 25% des salariés estiment qu'ils accordent moins de place à leur travail, 18% en accordent davantage.

- Les cadres accordent désormais plus de place à leur travail (26%). Ils ont davantage télétravaillé, avec le risque d'un empiètement plus marqué de la vie professionnelle sur la vie personnelle. Seuls 32% des ouvriers, qui ont moins télétravaillé que les autres salariés, estiment que leur rapport au travail a changé durant le confinement.
- L'âge joue également sur l'évolution du rapport au travail : 61% des salariés de 50 ans et plus ne constatent pas de modification de leur rapport au travail, contre 49% des salariés âgés de 18 à 24 ans.
- Les salariés des TPE sont une large majorité à déclarer que le confinement n'a pas changé leur rapport au travail (61%, contre 54% en moyenne.)



**Frédéric Micheau**  
 Directeur des études d'opinion  
 @OpinionWay  
 “*opinionway*”

## B Les salariés ont apprécié le télétravail et veulent un management centré sur l'individu

La très grande majorité des salariés favorisent un management orienté vers la motivation individuelle plutôt que sur le leadership. Ils estiment que l'épanouissement de chacun devrait être une priorité de la direction de l'entreprise (51%) et, dans une moindre mesure, que l'encouragement de la motivation et des objectifs business de chaque salarié devrait aussi être une priorité (32%). Un quart des salariés met l'accent sur la culture et la vision d'entreprise (25%) et sur la nécessité du leadership en temps de crise (22%).

- **Les cadres se distinguent par leur vision orientée vers l'entreprise plutôt que vers l'individu.** Seulement 38% d'entre eux considèrent l'épanouissement de chacun comme devant constituer une priorité du top management (contre 51% pour la moyenne des salariés). Ils sont plus axés sur le respect de la culture d'entreprise (30%, 5 points au-dessus de la moyenne) et surtout sur le leadership (34%, 12 points au-dessus de la moyenne).
- La taille de l'entreprise constitue un autre facteur important dans la perception de ce que devrait être le management. Plus l'entreprise est petite, plus les salariés priorisent un management orienté vers la motivation individuelle. 66% des salariés des TPE valorisent l'épanouissement individuel, contre 46% des employés d'entreprises de plus de 250 salariés. Dans ces grandes entreprises, 28% des répondants valorisent le leadership, contre 9% dans les TPE.

**A l'issue de la crise sanitaire, 46% des salariés estiment que leur supérieur hiérarchique devrait renforcer l'esprit d'équipe. Une part importante des salariés est également en demande de communication de la part de leur hiérarchie,** qu'il s'agisse de bien diffuser l'information (33%) ou de coordonner les messages (19%). 21% des salariés citent l'accompagnement psychologique des collaborateurs, une préoccupation qui prend une importance particulière en ce temps de crise, notamment dans les TPE (27%).

**Notons enfin que 25% des salariés évoquent la proximité opérationnelle,** un objectif avant tout cité par les cadres (35%).



**55% des salariés souhaitent que la politique de télétravail de leur entreprise évolue. 5% ne le souhaitent pas tandis que 34% n'ont pas un emploi propice au télétravail.**

Les demandes d'évolution concernent l'aide à l'équipement pour télétravailler (20%) et la possibilité de télétravailler plusieurs jours par semaine (20%). Notons que 14% d'entre eux souhaitent que leur hiérarchie reconnaisse mieux le travail effectué à distance.

- 79% des cadres veulent voir la politique de télétravail de leur entreprise évoluer. Ils se prononcent en faveur d'une meilleure répartition entre travail à distance et présentiel : 37% souhaitent que leur entreprise permette le télétravail plusieurs jours par semaine mais seuls 12% le souhaiteraient à temps plein.
- Plus l'entreprise est grande, plus les salariés souhaitent voir cette politique évoluer : 39% des salariés des TPE le demandent, contre 62% de ceux travaillant dans des entreprises de plus de 250 salariés. Plus la structure est petite, moins le télétravail semble possible (45% dans les TPE contre 29% dans les entreprises de plus de 250 salariés).
- Une large majorité des salariés âgés de 25 à 34 ans (59%) et de 35 à 49 ans (60%) souhaitent une évolution de la politique de télétravail de leur entreprise, en particulier les parents qui peuvent mieux gérer leur vie de famille (59%).



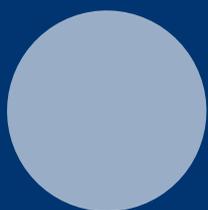
**En conclusion, cette étude révèle quelques grands enseignements :**

- Les salariés souhaitent un management davantage centré sur l'épanouissement et les performances individuelles.
- Près d'un cinquième des salariés ne se sentent pas du tout accompagnés par leur hiérarchie. Cependant, la proportion de salariés se déclarant mal ou pas accompagnés a très peu varié entre avant et pendant le confinement.
- Les salariés pouvant pratiquer le télétravail souhaitent majoritairement l'évolution de la politique de leur entreprise en la matière, en le développant tout en donnant les moyens aux salariés de le faire dans de bonnes conditions.

PAROLES D'EXPERT



# Tribunes de nos partenaires



## L'importance des collaborations des startups & des grands groupes



**Nicolas Brien**  
Directeur général @France Digitale



A mon sens, les relations entre les startups et les grands groupes sont absolument cruciales. Les grands groupes américains et chinois investissent six fois plus dans les startups que leurs homologues européens. C'est un fossé que l'on observe depuis trop longtemps.

D'un côté, nous avons un écosystème de startups qui a besoin d'avoir accès aux grands groupes, pour tester des solutions, pour penser à grande échelle, pour faire un peu de volume et de chiffres d'affaire. Rappelons-nous que 60% des startups françaises sont des startups B2B. Si elles n'ont pas de grands comptes ou de grands clients qui leur font confiance, elles ne peuvent tout simplement pas grandir.

Et puis de l'autre côté, nous avons les grands groupes, qui ne sont pas dénués de compétences

technologiques, avec un savoir-faire de très haut niveau. Néanmoins, gardons à l'esprit que technologie n'est pas innovation et que technologie n'est pas nécessairement agilité. C'est justement ce que les startups peuvent apporter. Ce sont des PME, avec des structures capables de déployer et d'exécuter les choses rapidement, en tout cas plus rapidement que les grands groupes.

Nous nous réjouissons à France Digitale de voir PayFit, qui est une des pépites du Next 40, prendre ce sujet à bras le corps et être en capacité de montrer l'exemple. Avec une solution comme celle de PayFit, nous comprenons qu'il reste possible d'aborder la transformation digitale avec des outils développées par des startups françaises plutôt qu'avec des solutions américaines.

## Entrez dans l'ère du partenariat CAC 40 / Next 40. Unissez-vous !



**Delphine Lancel**  
DG Groupe RH&M



### De quoi parle-t-on ?

A l'heure de la crise sanitaire qui nous plonge définitivement dans le monde VUCA et qui débouche sur une crise économique et sociale sans précédent et dont nous n'en mesurons pas encore toute la puissance,  
Unissez vos forces ! Voilà un message militant qui devrait devenir le driver des mois et années à venir !

### **CAC 40 x Next 40 : accélérateur de particules !**

Allier savoir-faire historiques et agilité ! Quand le Pacte CAC 40/Next40 rime avec la promesse d'un rebond et de l'émergence d'une excellence économique, sociale et sociétale renouvelée !

Aujourd'hui, la communauté des entrepreneurs toute catégorie est très fortement ébranlée. Nul ne sait avec certitude comment les choses vont se présenter. Cependant, chacun demeure, en responsabilité, le pilote de son organisation en recherchant de nouvelles marges de manœuvre pour se réinventer et retrouver le chemin de la croissance !

C'est sans aucun doute dans l'innovation que vont se révéler les nouvelles latitudes.

### Oui mais comment ?

Il s'agit d'aller vers un modèle analogue à l'open innovation dans tous les domaines de l'entreprise ! Ainsi faut-il instaurer le partenariat CAC40/Next 40 à tous les étages !

L'un d'eux est plus stratégique que jamais, et ça me va bien ! Il s'agit bien entendu des RH !

### Les RH, enjeux stratégiques universels ?

Quelque soit la taille de l'entreprise concernée, quelques soient son activité, son implantation, son périmètre, ce sont ses femmes et ses hommes qui feront la différence.

Au-delà des techniques RH stricto sensu, un sujet crucial rapproche le Next 40 et le CAC 40, c'est évidemment celui des « talents ».

L'enjeu des talents ne fait que se renforcer d'année en année et s'accélérer drastiquement, sous l'effet conjugué de la crise sanitaire, celui de la transition écologique et celui de la transformation digitale.

## La nouvelle guerre des talents et des expertises

Cette guerre des talents est nouvelle car elle revêt des caractéristiques différentes et spécifiques :

- Elle se cristallise à la fois sur des expertises très nouvelles liées presque exclusivement à la transformation digitale (hardskills) et sur les softskills (celles d'avantages liées aux comportements) dont on comprend depuis peu l'importance majeure et différenciante. **De ce point de vue, la guerre est complexe !**
- Toutes les entreprises visent les mêmes profils, indépendamment de leur business, de leur taille, de leur localité...**De ce point de vue, la guerre est totale !**
- Tous ses candidats aspirent à de nouveaux équilibres de vie, pro/perso et nouveaux équilibres de vie pro également difficiles à appréhender, quelques soient leurs âges, et donc bien au-delà de l'effet générationnel. **De ce point de vue la guerre est imprévisible.**



**Cette nouvelle guerre des talents va de pair avec l'enjeu très fort de promesse employeur**, voire la promesse client qui trouvent un **nouvel essor dans l'élaboration de la raison d'être de ces entreprises**, et dans cette période toute particulière que nous vivons, dans la façon dont elles vont se comporter, résister ou accompagner la logique économique sous fortes contraintes.

C'est peut-être là que le deal majeur est à trouver dans ce pacte CAC 40 / Next 40. Créer ce maillage entre startup et grands groupes, qui peut aller du mentoring (dans les 2 sens) à des dispositifs plus sophistiqués, tel que des parcours collaborateurs à inventer...

## Conclusion

### Vers davantage de partenariats CAC 40 & Next 40 ?

Cette étude a mis en exergue les grandes problématiques communes aux acteurs du Next 40 et du CAC 40, suite à la crise du Covid-19.

Ce volet n'aborde pas toutes les questions RSE, communes aux acteurs du Next 40 et du CAC 40, mais qui sont passées à l'arrière-plan pendant la crise. **Retrouver du sens au travail est pourtant le second levier de rétention de talents, selon les DRH du Next 40.** La raison d'être de l'entreprise va-t-elle prendre plus d'importance ou des objectifs écologiques ou sociaux forts vont-ils être annoncés ?

Il sera intéressant de voir comment chaque acteur peut enrichir les autres de son expérience sur ces sujets : comment devenir une entreprise écologique ? Comment améliorer l'égalité hommes-femmes ? Comment accroître la diversité au sein de toutes les équipes ?

Les **actions de mentoring, les partenariats et les échanges autour de ces sujets** seront cruciaux pour progresser plus rapidement sur ces chantiers d'envergure.



**Firmin Zocchetto**  
CEO & Co-founder @PayFit



PAYFIT.COM