



# LA CRISE DU COVID-19, CRASH TEST POUR LES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES

- Santé, emploi, inégalités... La crise liée au Covid-19 remet l'Humain au cœur des débats. La pandémie et ses conséquences constituent un crash test des politiques de ressources humaines des entreprises.

## AVIS D'EXPERT



**JEAN-PHILIPPE  
DESMARTIN**

*Directeur de  
l'Investissement  
Responsable chez  
Edmond de Rothschild  
Asset Management*

Suite à l'Accord de Paris conclu fin 2015, la finance responsable s'est focalisée sur les urgences environnementales comme le changement climatique et la biodiversité. La crise remet au centre des débats de nombreuses thématiques sociales telles que la santé publique, les chaînes d'approvisionnement, l'emploi, les inégalités et les ressources humaines. Ce **rééquilibrage entre enjeux sociaux et environnementaux** nous ramène aux racines du développement durable formalisé en 1987 dans le rapport Brundtland, celui d'un développement tourné vers les générations futures et équilibré entre considérations économiques, sociales et environnementales.

## LE TEST DE L'ADAPTATION

La pandémie actuelle est un test brutal de la qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises ; **protection des salariés** (gel, masques, vaccination...), **continuité des activités** notamment via l'explosion du télétravail ou encore **efforts pour maintenir un climat social de qualité**.

L'actualité révèle de bonnes pratiques. À titre d'exemple, l'industriel européen de l'aéronautique **Safran** a négocié avec les partenaires sociaux et les États concernés un nombre limité de départs volontaires afin de préserver les compétences en ingénieurs, techniciens et ouvriers d'ici la reprise du secteur attendue pour 2024.

Contraintes d'adapter les organisations rapidement en mars 2020, puis fréquemment au fil des évolutions sanitaires, les entreprises ont dû s'organiser, entrant dès lors dans une économie de l'adaptation / innovation, en inventant au fil de l'eau les réponses aux problèmes posés par les contraintes sanitaires.

Ainsi, de l'autre côté de l'Atlantique, l'entreprise de conseil américaine **Accenture** a investi dans la formation, en particulier via le *e-learning*, pour permettre à plusieurs dizaines de milliers de salariés d'évoluer vers les expertises les plus

recherchées par les clients comme l'intelligence artificielle ou la cyber sécurité.

## LE TEST DE LA CONFIANCE ET DU SENS

La crise du Covid-19 a également été une période décisive concernant la confiance – ou la défiance – que portent les salariés à leurs employeurs. Chaque jour, les dirigeants et managers se sont trouvés – et se trouvent toujours – confrontés à des questions multiples, aussi diverses qu'inédites, qui pour la plupart n'appellent pas de bonne ou mauvaise réponse évidente, mais qui représentent autant d'arbitrages qui seront jugés *in fine* par les collaborateurs, que ce soit sur l'agilité, les prises de décisions, la protection suffisante des salariés, mais aussi l'écoute et l'attention portées aux différents besoins.

À titre d'exemple de confiance en interne, 80 % des salariés de **Cisco** ont salué la gestion du Covid-19 par leur entreprise en 2020. Dès lors, cela ne surprendra pas d'apprendre que l'entreprise américaine a été classée N°1 au niveau mondial « *Great place to work for* » en 2019 et 2020.

À l'heure où les activités sont toutes estampillées essentielles ou non-essentielles, la crise du Covid-19 a également été l'occasion pour les salariés de ques-

tionner leur rapport au travail. D'après Randstad<sup>1</sup>, 29 % des Français ne perçoivent pas le sens et l'utilité de leur emploi, et pour 16 % d'entre eux, le contexte de pandémie leur en a fait prendre conscience.

## DE NOUVEAUX DÉFIS POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Fatigue, incapacité de concentration, difficultés respiratoires ou tachycardies, céphalées, pertes du goût et de l'odorat. La liste des séquelles du Covid-19 s'allonge à mesure que nous avons du recul. Il faudra sans doute vivre durablement avec ce « **Covid long** », dont 10 à 15 % de ceux qui ont contracté la maladie – avec symptômes – souffrent.

Ces séquelles ne posent pas qu'un problème de santé, c'est aussi un enjeu économique pour les salariés et les employeurs. Assurer sa fonction pendant une affection est loin d'être simple. Beaucoup de malades doivent aménager leur activité, la ralentir voire la cesser complètement.

**Les ressources humaines seront ainsi un pilier du retour à la réalité, entre communication, protection et accompagnement des salariés.**

1. Etude Randstad : le sens au travail et l'impact du Covid-19, publiée en juillet 2020.

---

Mai 2021. Le présent document est émis par Edmond de Rothschild Asset Management (France). Ce document n'a pas de valeur contractuelle, il est conçu exclusivement à des fins d'information. Toute reproduction ou utilisation de tout ou partie de son contenu est strictement interdite sans l'autorisation du Groupe Edmond de Rothschild. Les informations sur les valeurs ne sauraient être assimilées à une opinion d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) sur l'évolution prévisible desdites valeurs et, le cas échéant, sur l'évolution prévisible du prix des instruments financiers qu'elles émettent. Ces informations ne sont pas assimilables à des recommandations d'acheter ou de vendre ces valeurs.

Les informations figurant dans ce document ne sauraient être assimilées à une offre ou une sollicitation de transaction dans une juridiction dans laquelle ladite offre ou sollicitation serait illégale ou dans laquelle la personne à l'origine de cette offre ou sollicitation n'est pas autorisée à agir. Tout investissement comporte des risques. Ce document ne constitue pas et ne doit pas être interprété comme un conseil en investissement, un conseil fiscal ou juridique, ou une recommandation d'acheter, de vendre ou de continuer à détenir un investissement. EdRAM ne saurait être tenu responsable d'une décision d'investissement ou de désinvestissement prise sur la base des informations figurant dans ce document.

Ce document n'a pas été revu ou approuvé par un régulateur d'une quelconque juridiction. Les données chiffrées, commentaires, projections, et autres éléments figurant dans cette présentation reflètent le sentiment d'EdRAM sur les marchés, leur évolution, compte tenu du contexte économique et des informations possédées à ce jour. Ils peuvent ne plus être pertinents au jour où l'investisseur en prend connaissance. EdRAM ne saurait être tenu responsable de la qualité ou l'exactitude des informations et données économiques issues de tiers. Les performances et les volatilités passées ne préjugent pas des performances et des volatilités futures et ne sont pas constantes dans le temps. Elles peuvent notamment être indépendamment affectées par l'évolution des taux de change. «Edmond de Rothschild Asset Management» ou «EdRAM» est le nom commercial des entités de gestion d'actifs du Groupe Edmond de Rothschild. Ce nom fait également référence à la division Asset Management du Groupe Edmond de Rothschild.

### EDMOND DE ROTHSCHILD ASSET MANAGEMENT (FRANCE)

47, rue du Faubourg Saint-Honoré 75401 Paris Cedex 08  
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 11.033.769 euros - Numéro d'agrément AMF GP 04000015 - 332.652.536 R.C.S. Paris

[www.edram.fr](http://www.edram.fr)