



Baromètre RH 2021

L'impact de COVID-19 sur RH



Table des matières

1.	L'année de la pandémie	3
2.	Baromètre RH.....	4
3.	Indicateurs.....	5
	3.1. Priorité	5
	3.2. Maîtrise	6
4.	Quadrant des défis.....	7
	4.1. Forces	8
	4.2. Domaines d'amélioration.....	8
	4.3. Sous contrôle	8
	4.4. Non prioritaire	8
	4.5. Licornes, mustangs, paons et colibris.....	9
5.	Changements.....	10
	5.1. Priorité aux RH encore accrue	10
	5.2. Encore toujours la priorité à la croissance.....	10
	5.3. Anticipations pour 2021	10
6.	Quel défis en 2020?	12
	6.1. Défis liés au Covid-19.....	12
	6.2. Bien-être	12
	6.3. Connexion.....	12
	6.4. Communication.....	13
	6.5. Télétravail.....	13
	6.6. Impact du Covid-19 sur RH	13
	6.7. Défis non liés au Covid-19.....	13
7.	Conclusion.....	16



I. L'année de la pandémie

L'année 2020 a été pour le moins particulière. A partir du mois de mars, la pandémie du Covid-19 a complètement bouleversé notre société, avec de lourdes conséquences ressenties dans nos sphères tant professionnelles que privées.

Les départements RH belges ont rapidement été impactés. Dans des temps incertains, la difficulté est de définir les bonnes priorités. Quels étaient les domaines considérés comme bien ou au contraire mal maîtrisés par les RH ? Quel impact du Covid-19 sur le fonctionnement des RH ? Et enfin : 2021 sera-t-elle l'année du retour à la normale, ou au contraire de la pérennisation de l'impact, avec l'initiation d'une nouvelle « normalité » ?

Au cœur de la crise, un grand nombre de professionnels des ressources humaines ont donné une première réponse à ces questions essentielles sur base de leur expérience et intuition. Après une année de crise, il est intéressant de faire la synthèse des visions et expériences des RH afin de pouvoir apprécier les approches d'autres organisations pour gérer cette crise.

Avec le Baromètre RH, la Vlerick Business School et Hudson font la synthèse des tendances et opportunités en matière de ressources humaines pour nos entreprises belges. C'est déjà la 7e année consécutive que nous faisons cet exercice. Dans ce document, nous exposons les résultats de l'année 2021. Nous identifions un certain nombre de tendances stratégiques, soulignons les forces, mais aussi les défis auxquels sont confrontés les services RH en Belgique.

Comme chaque année, nous approfondissons aussi un sujet particulier. Nous avons prévu, début 2020, d'examiner les aspects mobilité/employabilité, mais la crise sanitaire en a décidé autrement. Dans ce document, nous examinons en détail l'impact du Covid-19 sur les RH, sans pour autant perdre de vue les défis non liés au Covid-19.

Nous sommes heureux de pouvoir vous exposer plusieurs résultats surprenants mis en lumière dans notre Baromètre RH. Ces résultats pratiques et inattendus devraient vous être utiles au sein de votre propre organisation, et nous espérons qu'ils vous incitent à explorer de nouvelles approches dans le cadre des ressources humaines.



Communication challenges

- To keep communication between all layers of management and co-workers
- Handle the fragile communication to keep everybody motivated
- Increased & reinvented communication with employees
- The biggest challenge was efficient communication to all levels of the organisation related to all (quickly evolving) covid-19 measures.
- Alignment with union on all kind of measures (furlough, home office,) and guide all employees into all the new prevention measures (key = communication)
- Agility in communication
- Etc.



2. Baromètre RH

Contrairement à un thermomètre, un baromètre n'est pas un indicateur de santé. La lecture d'un baromètre nous renseigne sur la situation d'un secteur donné. Notre Baromètre RH vous renseigne donc en premier lieu sur l'état d'esprit des RH en 2021. Quelle est l'ambiance générale ? Pouvez-vous espérer un ciel bleu ou devez-vous plutôt prévoir un parapluie ?

Approche

Notre Baromètre RH s'appuie sur une enquête en ligne, réalisée entre janvier et mars 2021. Pour celle-ci, nous avons interrogé des responsables RH belges sur leur environnement et leurs performances. Nous avons passé au peigne fin les expériences et préoccupations dans le domaine des RH dans notre pays, et cela en questionnant les personnes les mieux placées. En recueillant des données chiffrées et en établissant des liens, nous tentons de comprendre les forces à l'œuvre dans le secteur.

Questionnaire

L'enquête concise et intuitive s'est appuyée sur une liste préétablie de domaines RH. Les participants ont noté leurs réponses sur une échelle de 1 à 100. Le questionnaire était identique à celui des années précédentes, ce qui permet de faire une comparaison claire avec le passé et de dégager des tendances. Le thème « impact du Covid-19 sur les HR » a cependant été plus approfondi en incluant une série de questions ouvertes.

Pour cette enquête, nous avons interrogé les directeurs RH des plus grandes organisations belges : les entreprises du BEL 20 et celles comptant dans leurs rangs le plus grand nombre d'employés du pays. Tous les secteurs et industries étaient représentés dans cette sélection. Seules les institutions publiques n'ont pas été sondées dans cette enquête, vu que leur politique est souvent déterminée par d'autres aspects.

Taux de participation

Le questionnaire en ligne a été rempli par un total de 104 organisations, représentant la moitié des plus grandes organisations à but lucratif de Belgique. Au travers de ces organisations, le Baromètre RH a eu une portée de près de 363 631 collaborateurs en Belgique. Cette portée nous permet d'avoir une vue précise de la politique RH pour une grande partie des employés du secteur privé belge. Par ailleurs, il est à noter que ce taux de participation est un record historique pour le Baromètre RH.





3. Indicateurs

Pour pouvoir apprécier l'évolution de la politique RH, l'enquête s'est appuyée sur deux critères, ou indicateurs, précis. Les services RH nous ont fourni des informations d'une part sur leurs priorités, mais également sur leur degré de maîtrise des différents domaines RH.

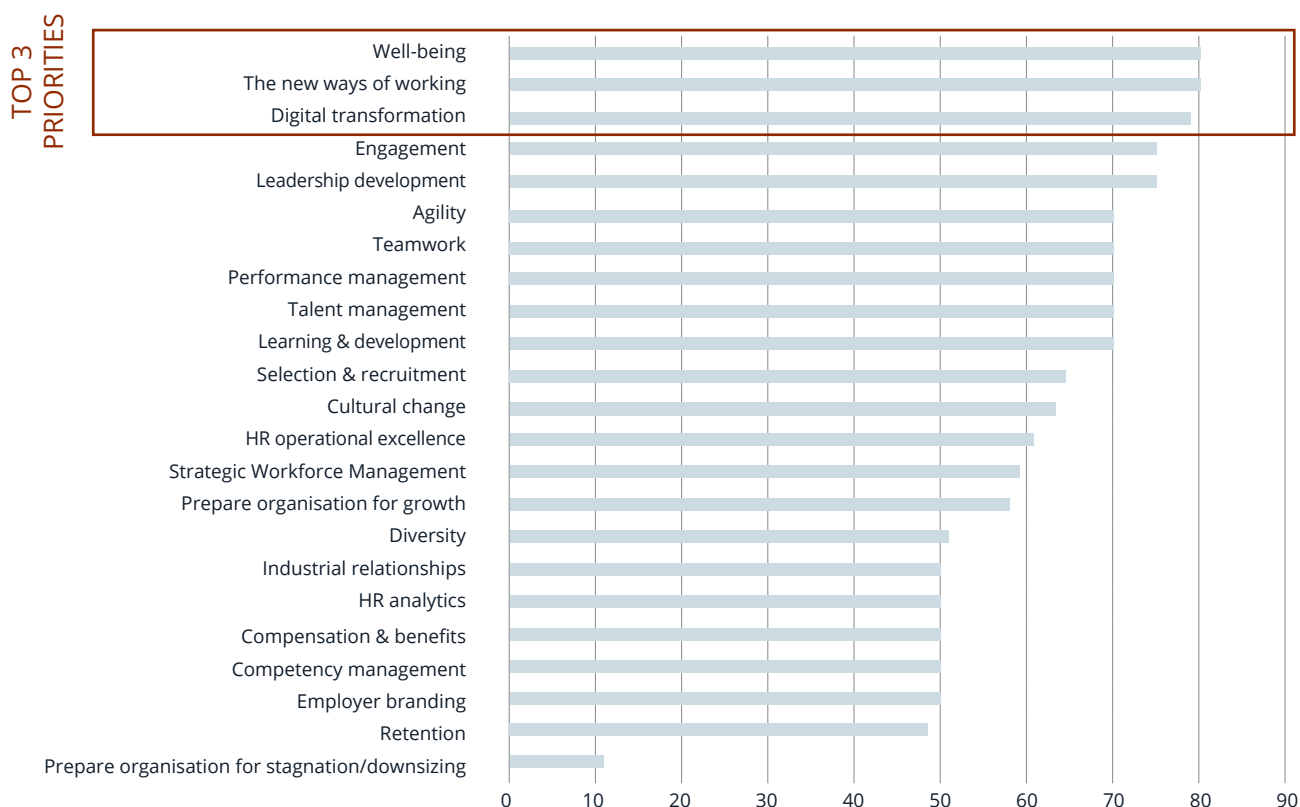
3.1. Priorité

Les « priorités » des services RH indiquent non seulement l'importance d'un domaine, mais également son degré d'urgence. Les domaines jugés à la fois important et urgents sont dits hautement prioritaires. Autrement dit, les domaines ne figurant pas en haut du classement des priorités ne sont pas forcément sans importance. Il se peut qu'un domaine RH soit réellement important, mais moins urgent, et par conséquent plus bas sur la liste des tâches.

Les domaines qui ont reçu la plus haute priorité au cours de l'année écoulée sont : bien-être, nouvelles méthodes de travail et transformation numérique, suivis de près par engagement et développement du leadership.

Quels domaines étaient les moins prioritaires ? Au cours de l'année écoulée, très peu d'organisations se sont préparées à une stagnation ou réduction des effectifs. Se trouvaient également en bas de la liste des priorités : rétention des employés et image de l'employeur. Ce qui était étonnant, car l'image de l'employeur figurait dans le top 5 des priorités du précédent Baromètre RH.

HR BAROMETER 2021: ACTUAL PRIORITIES





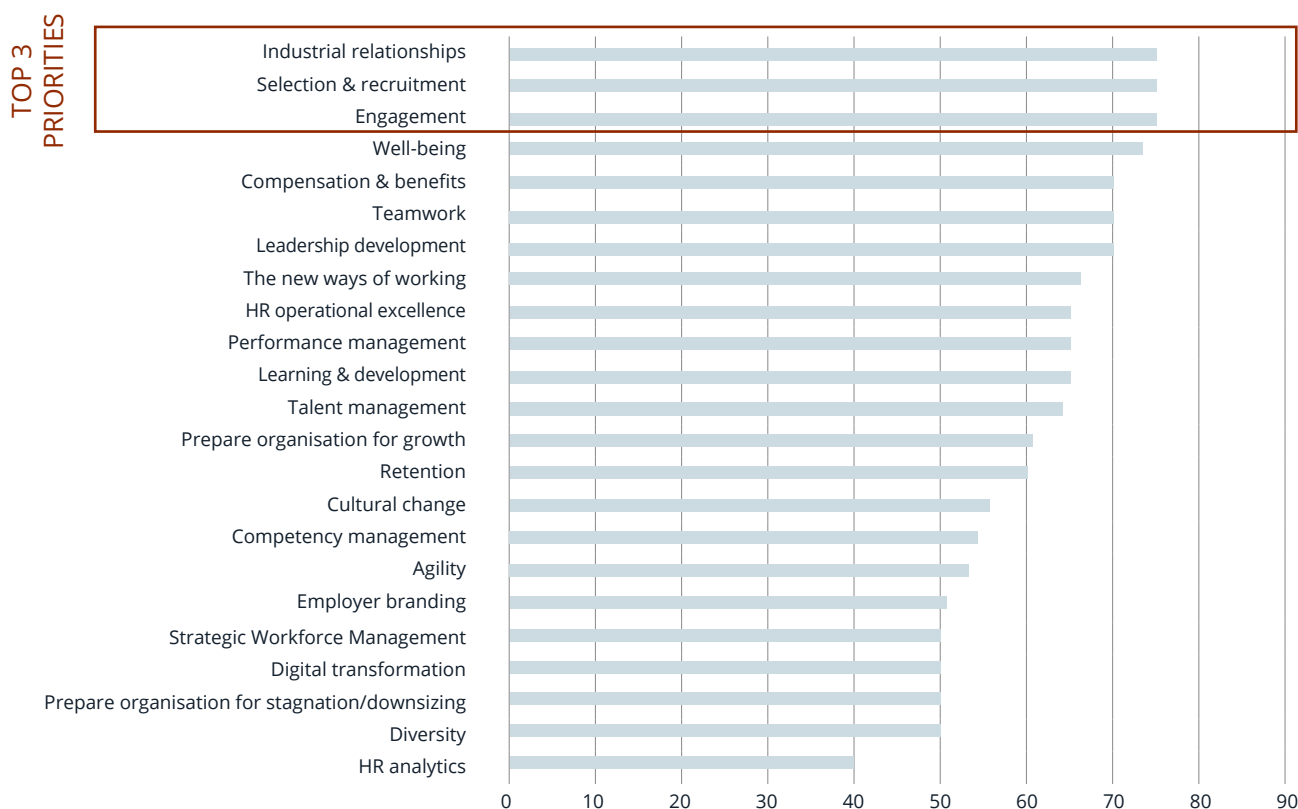
3.2. Maîtrise

Le 2e indicateur du Baromètre RH est la « maîtrise », à savoir l'appréciation des départements RH de leur capacité à gérer certains domaines RH. Cet indicateur n'évalue pas les performances réelles des services RH dans les différents domaines, mais donne un aperçu du ressenti des directeurs RH en la matière.

Comment apprécient-ils leur maîtrise des différents domaines au sein de leur département ? Selon les participants, les départements RH excellent dans la relation avec les syndicats, le recrutement & sélection et la stimulation de l'engagement.

Les responsables RH sont au contraire moins confiants dans l'utilisation de l'analytique RH et la mise en place de la diversité et de la transformation numérique. La préparation de l'organisation à la stagnation/restructuration et la planification stratégique du personnel obtiennent un score assez faible.

HR BAROMETER 2021: ACTUAL PERCEIVED MASTERY



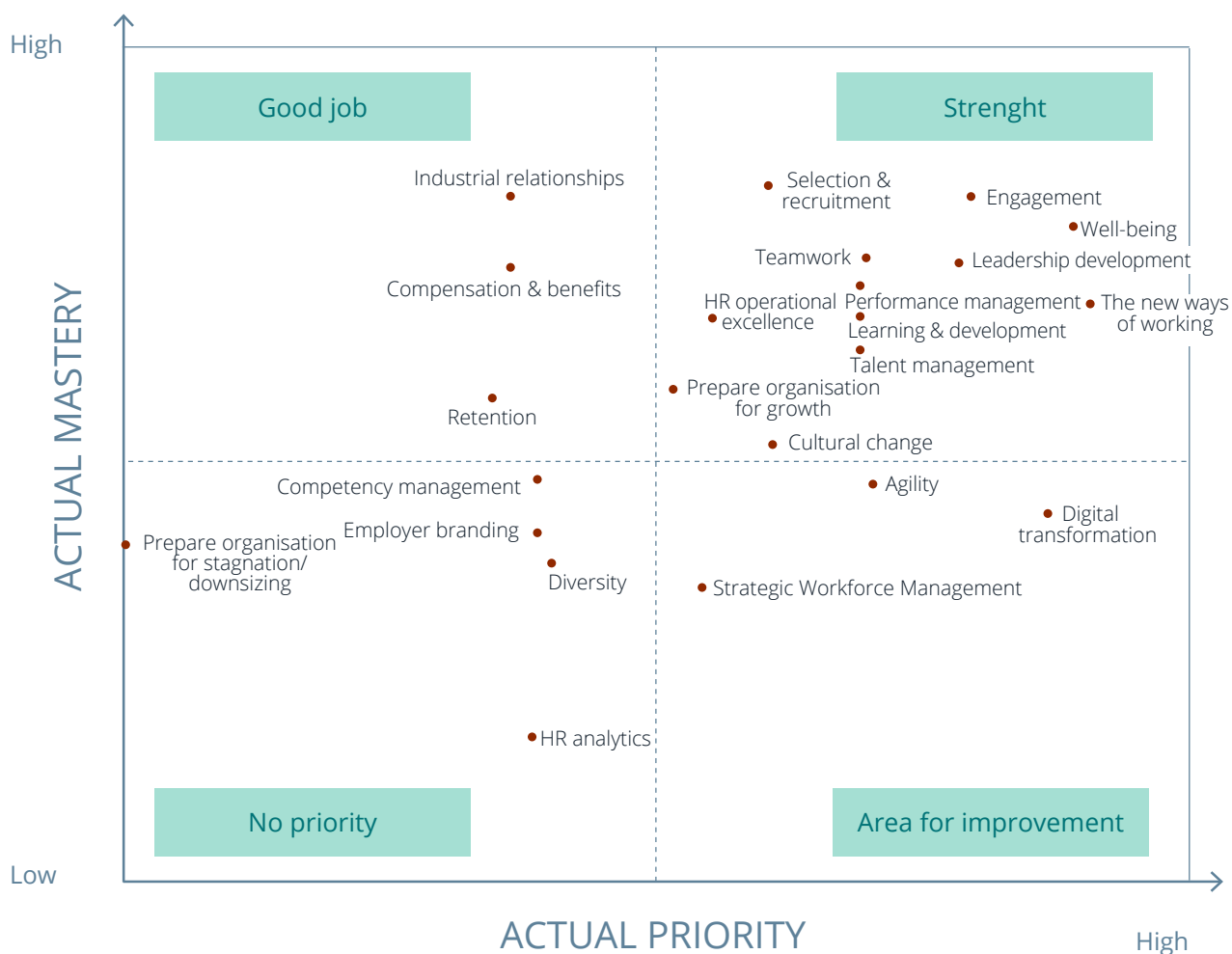


4. Quadrant des défis

On obtient un résultat intéressant en croisant les réponses relatives aux indicateurs « priorité » et « maîtrise ». L'utilisation d'un classement en 4 quadrants permet de comprendre en un clin d'œil les défis sur lesquels travaillent les organisations RH belges :

- Les domaines hautement prioritaires et bien maîtrisés par les départements RH sont appelés ici les « forces ».
- Les domaines hautement prioritaires mais mal maîtrisés sont les « domaines d'amélioration ».
- Les domaines bien maîtrisés mais peu prioritaires sont dits « sous contrôle ».
- Tout le reste est simplement étiqueté « de faible priorité ».

HR BAROMETER 2021: PRIORITY VERSUS HR MASTERY





4.1. Forces

Les domaines que les départements RH estiment bien maîtriser et qui sont également hautement prioritaires sont en premier lieu : le bien-être, l'engagement, le développement du leadership, le travail d'équipe et la sélection & recrutement.

On observe que le groupe de domaines considérés comme des « forces » est plutôt bien fourni, vu qu'il comprend également : les nouvelles méthodes de travail, la gestion des performances, l'apprentissage & développement, la gestion des talents, l'excellence opérationnelle en RH, la préparation à la croissance et le changement culturel.

Vu le grand nombre de « forces », on peut dire que les RH jonglent avec beaucoup de balles en même temps, et cela avec réussite dans de nombreux domaines. Nombre de domaines RH sont jugés prioritaires, mais la charge de travail que cela suppose n'effraie pas les services RH.

4.2. Domaines d'amélioration

Il n'en demeure pas moins que plusieurs domaines d'amélioration peuvent être soulignés. Les pratiques RH considérées comme hautement prioritaires mais mal maîtrisées par les organisations sont par exemple : la transformation numérique et l'agilité. Les entreprises ne se sentent également pas tout à fait prêtes à mettre en œuvre une planification stratégique du personnel.

Tous ces points à surveiller se situent assez haut sur l'échelle des priorités. Les organisations ne savent que trop bien à quel point il est important de suivre de près les évolutions numériques et de fonctionner de façon agile. Mais ce sont des aspects que les entreprises ont encore du mal à maîtriser pour l'instant.

Il y a deux ans, ce Baromètre RH avait approfondi l'agilité en tant que thème à l'honneur. N'hésitez pas à nous contacter pour découvrir les résultats détaillés de ce baromètre.

4.3. Sous contrôle

Les RH jugent comme étant sous contrôle et peu prioritaires les domaines suivants : les relations industrielles, la rémunération & avantages sociaux et la rétention des employés. Evidemment, tout ne doit pas forcément être une priorité. Nous avons appris par exemple, dans nos entretiens face à face avec des responsables RH, que les services RH sont satisfaits, par exemple, de leurs relations avec les syndicats et ne veulent pas accorder à ce thème une priorité plus faible, ni d'ailleurs plus élevée. De même, la rétention des employés n'est pas pour eux une fin en soi : les organisations souhaitent conserver les bonnes personnes, mais cela ne veut pas dire pas qu'elles veulent nécessairement garder tous leurs employés. Cela explique d'ailleurs pourquoi certains domaines RH apparentés, comme la gestion des talents et l'engagement, sont, contrairement à la rétention des employés, considérés comme des forces. Conserver le personnel est une bonne chose, mais développer correctement les talents est plus important d'un point de vue stratégique.

4.4. Non prioritaire

Les pratiques RH moins bien maîtrisées et également moins prioritaires sont : l'analytique RH et la préparation de l'organisation à la stagnation/restructuration, ainsi que la gestion des compétences, l'image de l'employeur et la diversité.



Comme dit plus haut, une faible priorité ne signifie pas forcément que le domaine en question n'est pas jugé important par les collaborateurs RH. Certains domaines sont simplement moins urgents. Prenons par exemple la diversité : nos entretiens avec des directeurs RH nous ont appris que le fait d'avoir un effectif diversifié est certainement un gros avantage pour de nombreuses organisations, mais que le marché est trop tendu et la guerre des talents trop intense pour pouvoir recruter dans un délai raisonnable, par exemple, un expert IT qui soit à la fois une femme et une allochtone. Dès lors, les départements RH préfèrent s'investir dans un recrutement large et, par la force des choses, tempèrent leurs ambitions en matière de diversité.

L'analytique RH reste aussi dans le 4e quadrant. Une consultation plus approfondie à l'occasion d'une précédente édition du Baromètre RH avait pourtant montré que les collaborateurs RH accordent une grande importance aux données chiffrées et à l'analyse. Il existe bien une volonté de donner plus de poids à l'utilisation des nombreuses évaluations, mais en même temps les services RH restent trop occupés par d'autres tâches. De plus, les collaborateurs RH ne disposent pas d'un plan précis pour l'analyse des données RH. Malgré le fait qu'il en faut de peu pour être en mesure de travailler suivant une approche davantage « fondée sur des preuves », trop peu d'efforts sont fournis en ce sens. de HR-medewerkers een duidelijk plan bij het analyseren van de HR-data.

4.5. Licornes, mustangs, paons et colibris



Comme une image est généralement plus parlante qu'un mot, nous présentons notre quadrant de défis à l'aide de métaphores.

Les éléments qui vous occupent sans cesse au sein de votre organisation, qui sont hautement prioritaires et dont en plus vous avez une bonne maîtrise sont vos licornes : ce sont vos forces, les domaines dans lesquels vous pouvez faire la différence. Chérissez-les, nourrissez-les, gardez-les bien au chaud et au sec, car même à ses forces il est nécessaire de toujours prêter une grande attention.

→ **licornes : bien-être, engagement, développement du leadership, travail d'équipe, sélection & recrutement**



Les domaines hautement prioritaires que vous maîtrisez encore insuffisamment sont à considérer comme vos points d'amélioration. Il s'agit souvent d'aspects qui évoluent plus rapidement que vous ne l'aviez imaginé. Ils sont farouches et insaisissables, ce sont vos mustangs. Essayez de voir comment réussir à les dompter, à les maîtriser. Avec un peu de réussite (et beaucoup de travail acharné), ces mustangs ont le potentiel de devenir de vrais chevaux de course.

→ **Mustangs : transformation numérique, agilité, planification stratégique du personnel**



Vous pouvez vous enorgueillir des aspects peu prioritaires mais dans lesquels vous excellez : ce sont vos paons. Ce ne sont peut-être pas vos atouts dans lesquels vous mettez toujours toute votre énergie, mais ils réussissent toutefois à attirer les regards et à vous faire sortir du lot.

→ **Paons : relations industrielles, rémunération & avantages sociaux**



Vous n'excellez pas dans un domaine de faible priorité ? Ce n'est pas un problème pressant. L'organisation continue simplement à tourner. Dans un monde idéal, vous faites de la place pour ces petits (mais ô combien passionnants) colibris. Mais pour ce faire, vous n'êtes pas sans savoir qu'il est nécessaire de déplacer d'autres points dans votre liste de priorités.

→ **Colibris : analytique RH, diversité, image de l'employeur**



5. Changements

Comme il fallait s'y attendre, nous avons observé au cours de l'exceptionnelle année 2020 de nombreux changements dans la liste des priorités par rapport aux années antérieures beaucoup plus stables. A quel type de transition avons-nous à faire ?

5.1. Priorité aux RH encore accrue

Rien d'étonnant au fait que le bien-être, les nouvelles méthodes de travail et la transformation numérique ont été catapultés dans le top 3, même si ces activités ne figuraient même pas dans le haut de la précédente liste des priorités. Cela ne signifie pas que les grandes priorités passées, comme le développement du leadership et l'apprentissage & développement soient devenus moins importants. Au contraire, ces domaines se montrent assez stables et demeurent une force majeure.

Cela signifie surtout que les RH ont encore plus de pain sur la planche en 2021. D'autres domaines ont d'ailleurs vu leur priorité augmenter, comme le travail d'équipe, la gestion des performances et l'excellence opérationnelle en RH, qui sont devenus des forces grâce à une meilleure maîtrise.

L'agilité, la planification stratégique du personnel et la transformation numérique sont également considérés davantage prioritaires, même si les responsables RH indiquent ne pas encore maîtriser parfaitement ces aspects. Cette observation montre une nouvelle fois que les services RH ont encore beaucoup de pain sur la planche.

5.2. Encore toujours la priorité à la croissance

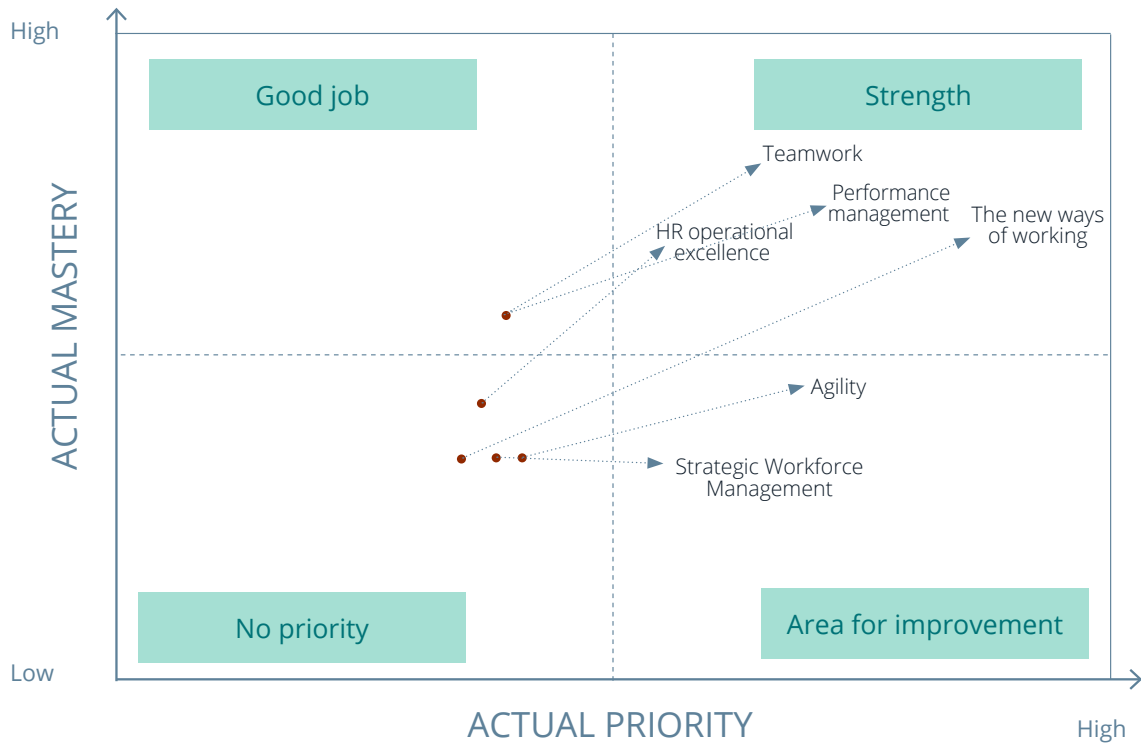
Bien que des domaines comme la préparation à la croissance et le recrutement & sélection soient légèrement moins prioritaires que l'année précédente, ils restent encore des forces. Ils demeurent en haut de la liste des priorités et les services RH indiquent également qu'ils les maîtrisent bien.

La préparation de l'organisation à la stagnation/restructuration reste très clairement peu prioritaire. En 2020 également, les départements RH s'en préoccupaient peu ou pas du tout.

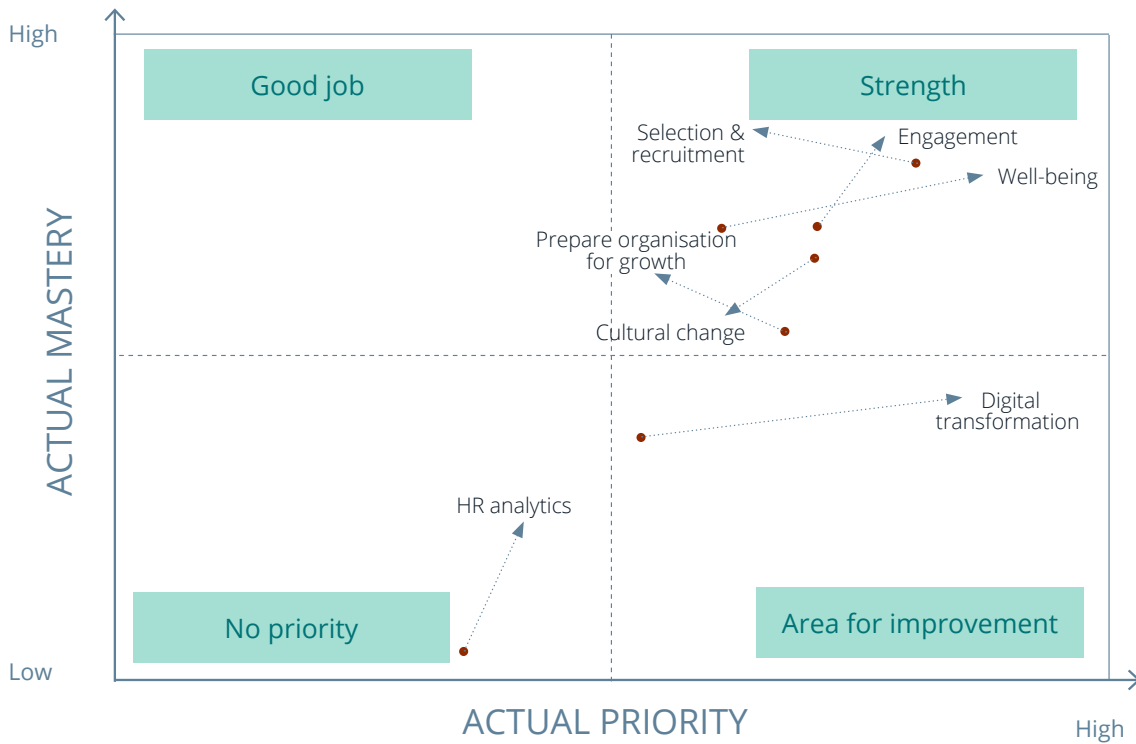
5.3. Anticipations pour 2021

Concernant les principales priorités arrêtées pour 2021, nous voyons que les RH vont continuer de miser sur leurs talents via le développement du leadership et la gestion des talents. En même temps, les domaines mis en avant par le Covid-19 restent forcément à l'ordre du jour, tels que les nouvelles méthodes de travail, le bien-être et la transformation numérique.

HR BAROMETER 2021: PRIORITY CHANGES ACROSS QUADRANTS



HR BAROMETER 2021: PRIORITY CHANGES WITHIN QUADRANTS



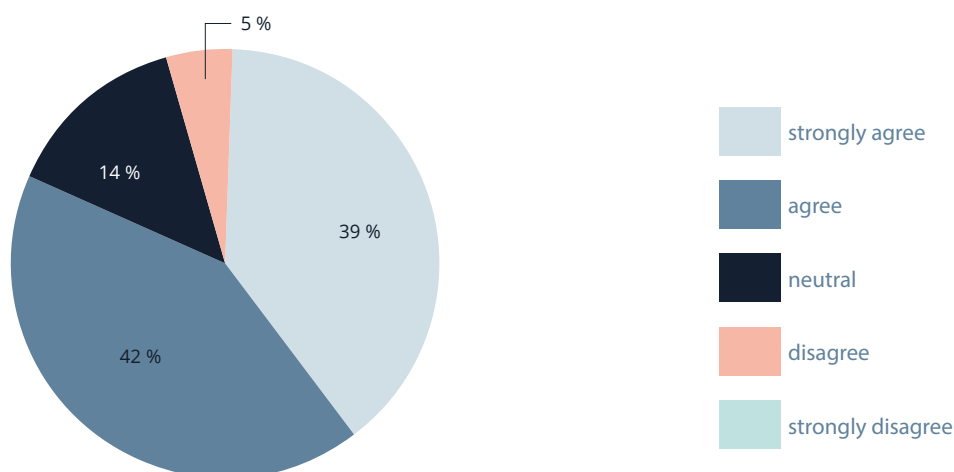


Ce qui frappe en premier lieu, c'est que nombre de responsables RH ont indiqué qu'il n'y avait pas d'autres défis. Selon eux, tout était en lien avec le Covid en 2020. Si nous creusons un peu plus, nous découvrons quand même toutes sortes d'autres aspects : gestion des talents, recrutement, leadership, changement, ... Les participants ont également mentionné dans cette liste des sujets qui, à première vue, sont quand même liés au Covid – comme la transformation numérique, les nouvelles méthodes de travail, le changement organisationnel, etc. –, ce qui confirme l'idée que ces éléments forment avant tout la « nouvelle normalité » et que le Covid-19 n'a peut-être été qu'un facteur d'accélération.

Etonnamment, une seule organisation a mentionné le mouvement Black Lives Matter dans les défis 2020 non liés au Covid. C'était et cela reste pourtant un sujet important, mais ce résultat indique surtout que l'impact du Covid-19 l'a fait passer au second plan dans les organisations belges.

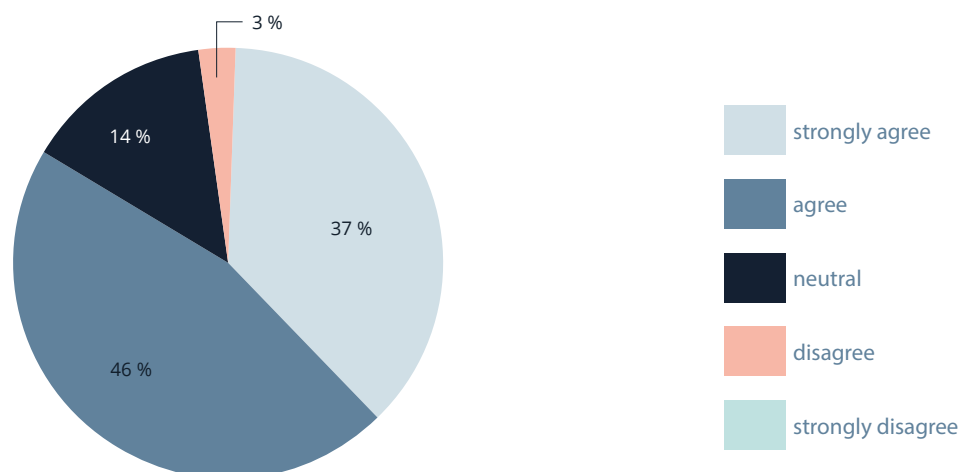
IMPORTANCE OF THE HR FUNCTION

The HR function was perceived to be more important.



IMPACT OF THE HR FUNCTION

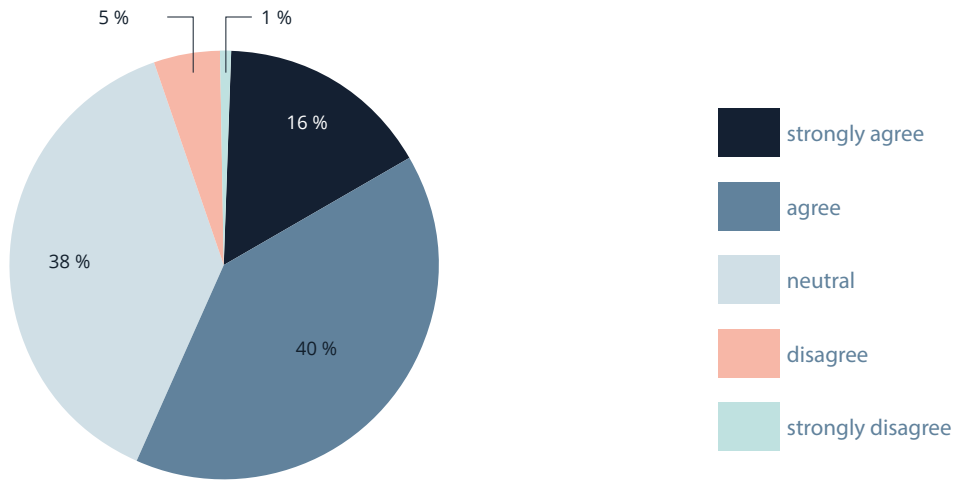
The HR function had more impact on the organisation.



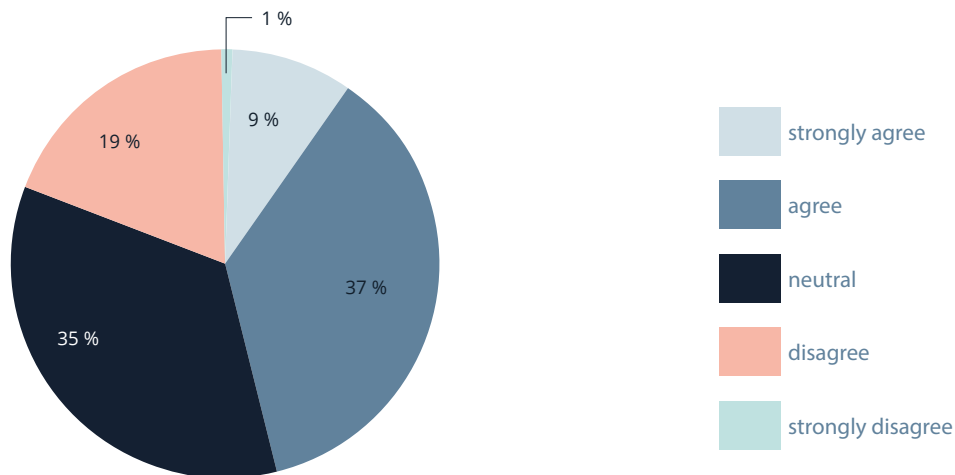


STRATEGIC & OPERATIONAL

The HR function became more strategic.



The HR function became more operational.





7. Conclusion

Comme de coutume, ce Baromètre RH 2020 a été l'occasion d'examiner les principaux défis et tendances RH auxquels font face les plus grandes organisations belges. Naturellement, la crise du Covid-19 et son cortège de mesures associées ont eu un impact majeur.

Nous avons entre autres constaté que les nouvelles méthodes de travail, le bien-être et la transformation numérique étaient les premières priorités des RH. Cependant, les priorités des années précédentes – telles que le développement du leadership, la gestion des talents et l'apprentissage & développement – n'ont pas été oubliées, et sont restées dans le haut du classement.

Les responsables RH estiment également avoir une assez bonne maîtrise de la plupart des domaines RH classiques, mais ont cependant admis qu'il y avait encore une marge de progression dans la transformation numérique, la planification stratégique du personnel et l'agilité.

La préparation à la croissance a légèrement baissé en tant que priorité, bien qu'elle reste toujours importante, tout comme l'aspect recrutement & sélection. En revanche, la préparation de l'organisation à la stagnation/restruc-

turation reste, même en ces temps de crise, à un niveau très bas de la liste des priorités. Les responsables RH des plus grandes organisations belges affichent sans doute ainsi leur confiance en l'avenir.

Le Covid-19 a cependant posé de nouveaux défis pour les départements RH, à n'en pas douter au niveau du bien-être, de la connexion, du télétravail et de la communication. Pour gérer cette situation, les départements RH sont devenus plus stratégiques et/ou opérationnels, et aussi davantage numérisés. Les responsables indiquent que les RH sont perçues comme plus importantes que précédemment, et que leur impact sur l'organisation s'est accru.

Le nombre de défis non liés au Covid est resté globalement limité, même si les RH ont eu à gérer un grand nombre d'autres thématiques. Pour l'année prochaine, les responsables RH anticipent surtout de continuer à privilégier le développement du leadership et la gestion des talents, même si les nouvelles méthodes de travail, le bien-être et la transformation numérique resteront durablement sur la liste des priorités, l'année prochaine et probablement longtemps après.



Connection challenges

- Keeping the people & organisation connected and engaged
- Onboarding from a distance
- Keep the level of connection between the employee and his direct manager/team/company high
- Team connection due to remote work
- Impact of remote working on employee engagement and connection
- Maintaining connectivity between employees
- Staying motivated, connected & engaged
- Etc.

