

## HRM Strategies in Response to the First Covid Lockdown: a Typology of French Workplaces

Philippe Askenazy, Clément Brébion, Pierre Courtioux, Christine Erhel, Malo Mofakhami

Ce document de travail propose d'articuler la littérature sur la gestion des crises avec celle sur la flexibilité dans les entreprises pour analyser les changements dans les conditions de travail et dans la gestion des ressources humaines, face à des crises imprévues comme la pandémie de Covid. Sur la base d'une enquête menée par le ministère français du Travail en avril 2020 au niveau établissement, appariée à d'autres bases de données sur la situation économique, l'emploi et les conditions de travail, le document de travail identifie une typologie des stratégies d'établissement en termes d'organisation du travail et de ressources humaines, dans le contexte du premier confinement en France. Cinq grands types de stratégies émergent : la stratégie de télétravail, utilisée massivement pour maintenir l'activité ; une stratégie de sortie temporaire, mobilisant les programmes de chômage partiel soutenus par les politiques publiques ; une stratégie d'innovation, concernant les établissements qui ont dû ou choisi de maintenir leur activité sur site ; une stratégie de repli conduisant à une diminution du niveau d'emploi ; une stratégie mixte combinant une flexibilité interne ou spatiale et un repli partiel en ayant recours au chômage partiel et aux aides publiques. Ces cinq stratégies peuvent être liées à diverses ressources susceptibles d'être utilisées en réponse à une crise : certaines d'entre elles préexistaient au niveau des établissements et concernaient principalement les relations de travail (accord sur le télétravail, niveau de salaire, exposition aux risques et existence d'un comité de santé et de sécurité) ; d'autres apparaissaient liées aux institutions du marché du travail (législation sur les contrats temporaires et l'intérim, etc.) ou aux politiques de l'emploi (chômage partiel en particulier).

+ [Télécharger le pdf](#)



[+ Télécharger le pdf](#)

<https://ceet.cnam.fr/publications/documents-de-travail/hrm-strategies-in-response-to-the-first-covid-lockdown-a-typolog>