

---

## Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19: étude qualitative multisectorielle

**Auteur** : Drouguet, Florence

**Promoteur(s)** : Jemine, Grégory

**Faculté** : Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme** : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique** : 2023-2024

**URI/URL** : <http://hdl.handle.net/2268.2/19668>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : DROUGUET

Prénom : Florence

Matricule : s090959

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité spécialisée en "Politique et management RH"

## Mémoire de fin d'études

Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19 : étude qualitative multisectorielle

Promoteur : Grégory JEMINE

Lecteurs : Jean-François BECKERS  
Simon WUIDAR

## Remerciements

Par ces quelques lignes, nous tenons à mettre à l'honneur toutes les personnes qui ont enrichi notre parcours académique et qui ont contribué à la concrétisation de ce projet un peu audacieux de reprendre des études en cours de jour à l'âge de 29 ans.

Nos premiers remerciements s'adressent à Monsieur Jemine, notre promoteur et professeur, qui a orchestré la réalisation de ce mémoire avec beaucoup d'énergie et d'implication. Ses conseils éclairés ont été d'une aide précieuse pour guider notre cheminement. Nous lui sommes reconnaissante de nous avoir proposé ce stage au sein de l'Université de Liège.

Nous tenons ensuite à remercier nos lecteurs, Monsieur Beckers et Monsieur Wuidar, pour l'intérêt porté à notre mémoire et pour leurs conseils. Nous leur souhaitons une agréable lecture.

Un grand merci à l'équipe du LENTIC, centre de recherche et d'intervention à l'Université de Liège, qui nous a ouvert ses portes et donné accès à ses ressources pour réaliser notre étude.

Nous souhaitons également manifester notre reconnaissance envers les responsables des ressources humaines qui nous ont livré leurs témoignages afin de mener à bien notre recherche.

Nous voulons aussi remercier l'ensemble du corps professoral de la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Liège pour les connaissances qu'ils nous ont transmises et les professionnels en gestion des ressources humaines qu'ils nous ont offert de rencontrer à l'occasion de leurs cours.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude envers les personnes qui nous ont soutenue tout au long de nos années d'études.

Nous remercions plus particulièrement Simon pour son soutien quotidien et pour son aide précieuse dans la création des figures, ainsi que notre père et Steeve pour la relecture attentive de ce travail.

Cette expérience nous a permis de faire de nombreuses rencontres, enrichissantes tant sur le plan professionnel que personnel.

Merci à chacun d'entre vous.

# Sommaire

Liste des tableaux et des figures .....	1
Liste des abréviations .....	2
Introduction .....	3
1. Revue de littérature .....	5
1.1. L'impact de la crise du Covid-19 sur les pratiques RH.....	5
1.2. Les rôles en gestion des ressources humaines (Ulrich, 1993, 1997) .....	17
2. Méthodologie .....	22
2.1. Périmètre de recherche .....	22
2.2. Choix méthodologiques .....	22
2.3. Collecte et analyse des données empiriques .....	23
3. Mise à plat des données empiriques .....	27
3.1. Favoriser le bien-être au travail et lutter contre l'absentéisme.....	27
3.2. Faire face à la pénurie de main-d'œuvre .....	31
3.3. (Re)construire le sens du collectif .....	35
3.4. Accompagner la digitalisation .....	37
3.5. S'adapter à la législation .....	41
3.6. L'importance du contexte organisationnel.....	42
4. Analyse des données empiriques et discussion.....	44
4.1. Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19.....	44
4.2. Limites de l'étude et perspectives de prolongement .....	49
Conclusion .....	51
Bibliographie .....	54
Annexes.....	57
Annexe 1 : guide d'entretien.....	57

## Liste des tableaux et des figures

Tableau 1. Différentes stratégies d'organisation relatives au télétravail (Barabel & Meier, 2020, p.66).....	11
Tableau 2. Définition des rôles RH (Ulrich, 1997) .....	18
Tableau 3. Liste des entretiens menés .....	25

Figure 1. Idéaux-types de réactions managériales au télétravail contraint [traduction libre] (Jemine, 2023, p.13)	10
Figure 2. Les rôles en gestion des ressources humaines (Ulrich, 1993 ; cité par Conner & Ulrich, 1996, p.42) ...	18
Figure 3. Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19 (figure provisoire) .....	20
Figure 4. Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19 (figure finale) .....	47

## Liste des abréviations

CCT	Convention Collective de Travail
DRH	Directeur(s)/Directrice(s) des Ressources Humaines
(G)RH	(Gestion des) Ressources Humaines

# Introduction

2020. Cette année représente le début de la pandémie de Covid-19 qui a touché la population à l'échelle mondiale. Il nous semble maintenant que le Covid est beaucoup moins présent dans les conversations informelles avec le voisin au-dessus de la clôture ou avec le collègue devant la machine à café. Nous avons décidé de faire à nouveau couler l'encre à son sujet ; non pas pour raviver de mauvais souvenirs ou pour radoter, mais bien pour comprendre ses effets dans les entreprises à l'heure actuelle. Nous venons d'énoncer le postulat principal de notre recherche : la crise sanitaire a engendré un lot de défis auxquels les responsables RH doivent maintenant faire face. Ce présupposé trouve son origine dans une enquête sur le télétravail qui a été menée en 2021 par le centre de recherche dans lequel nous avons effectué notre stage de deuxième année du master en gestion des ressources humaines. Cette recherche, commanditée par la Région wallonne, montre que la crise sanitaire a eu un impact important sur de nombreuses pratiques RH, notamment sur la formation, l'intégration, ou encore le recrutement des travailleurs ([Jemine, 2021](#)). Suite à ce constat, le centre de recherche a décidé de mettre sur pied un nouveau projet afin d'investiguer davantage les faits énoncés. Lorsque ce sujet nous a été proposé, nous avons rapidement opté pour celui-ci. Et ce, pour plusieurs raisons que nous allons brièvement présenter.

Il existe cinq facteurs qui interviennent dans le choix d'un sujet de recherche : les goûts personnels du chercheur, ses intérêts stratégiques, l'utilité du sujet concerné, le développement de la science et les résultats sommaires d'une recherche exploratoire ([Dépelteau, 2010](#)). En tant qu'étudiante en gestion des ressources humaines, nous avons identifié l'étude des défis rencontrés par les praticiens RH comme une perspective captivante, anticipant que ces défis pourraient devenir les nôtres. De plus, découvrir les solutions adoptées par ces professionnels représente une opportunité à ne pas manquer. Ce choix s'avère également stratégique, étant donné que 91 des 126 participants à l'enquête sur le télétravail ont déclaré qu'ils étaient disposés à participer à un entretien individuel afin d'approfondir les résultats. Cette forte proportion démontre l'intérêt des professionnels pour le sujet et, très probablement, son utilité. La documentation scientifique est encore limitée et mériterait d'être étoffée, notamment grâce à des études de terrain.

La question qui va nous guider tout au long de ce travail est la suivante : « *Comment les défis qui se présentent aux responsables RH et les réponses qu'ils y apportent permettent-ils de comprendre les rôles que ces professionnels assument en période post-crise du Covid-19 ?* ».

Pour amorcer notre analyse, nous débuterons par un examen de la littérature existante. Ce processus se déroulera en deux phases distinctes : tout d'abord, nous explorerons les publications liées à la crise sanitaire, puis nous aborderons le concept de rôle tel que défini par Ulrich (1993 ; cité par [Conner & Ulrich, 1996 ;1997](#)). Une première analyse nous permettra de mettre en avant les rôles assumés par les professionnels RH au regard de la littérature.

Dans un second temps, nous exposerons la méthodologie qui sous-tend notre recherche. Nous délimiterons clairement notre champ d'investigation et détaillerons le processus de collecte et d'analyse des données que nous avons adopté.

Par la suite, nous présenterons de manière organisée nos données empiriques, en utilisant des extraits d'entretiens pour illustrer notre compréhension des réalités rencontrées par les responsables RH.

La section suivante sera consacrée à l'analyse de notre matériau empirique en utilisant la matrice d'Ulrich présentée dans la revue de littérature. Cette étape permettra une remise en question des rôles définis par l'auteur, évaluant leur pertinence dans la période post-crise du Covid-19. Nous mettrons en évidence les rôles prédominants actuels, offrant ainsi un éclairage critique sur la manière dont ces professionnels intègrent les défis actuels dans leurs actions.

Nous concluons notre étude en identifiant les limites inhérentes à notre approche et en suggérant des pistes de prolongement pour la recherche future. Enfin, une synthèse globale mettra en lumière les principales conclusions de notre travail, fournissant une réponse à la question centrale qui a orienté notre recherche.



# 1. Revue de littérature

## 1.1. L'impact de la crise du Covid-19 sur les pratiques RH

Notre recherche sur l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines suite à la pandémie du Covid-19 a débuté par des investigations au sein de la littérature scientifique afin de nous renseigner sur les études qui avaient déjà été menées sur le sujet. Malgré son caractère récent, il nécessite de nombreuses lectures en raison de son étendue, puisqu'il touche à l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines. Nous avons dès lors dû opérer des choix et cibler quelques articles touchant à différents aspects de la GRH. Nos recherches ont été menées à l'aide de plusieurs bases de données : Cairn, Business Source Premier, Google Scholar et Isidore. Nous avons également consulté le site MaBibli, qui permet d'avoir accès à la liste des livres empruntables au sein des bibliothèques publiques de la Province de Liège. Nous avons utilisé plusieurs combinaisons de mots-clés, dans notre langue maternelle qui est le français, ainsi qu'en anglais afin d'accéder à un panel plus large d'articles. Les mots-clés combinaient à la fois des termes liés à la gestion des ressources humaines et les termes « Covid » ou « coronavirus ». Après lecture des articles et livres sélectionnés, sept défis ont été dégagés.

En premier lieu, la crise du Covid-19 a mis la santé et la sécurité au travail en avant-plan et la protection des travailleurs est devenue prioritaire (Barabel & Meier, 2020). Afin d'assurer la poursuite des activités professionnelles, les professionnels RH ont collaboré avec les dirigeants des organisations de manière à **préserver au mieux la santé des travailleurs** et à tenir compte de leurs préoccupations en la matière : travail à domicile, limitation du nombre de travailleurs dans les locaux, réaménagement des espaces de travail pour assurer la distanciation physique et mise à disposition d'équipements de protection tels que des masques et du désinfectant (Roumpi, 2021). Certaines entreprises ont également formulé des recommandations à l'égard des télétravailleurs sur l'ergonomie du poste de travail à la maison et sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle (Barabel & Meier, 2020). La crise aurait *« accéléré la tendance qui consiste à considérer que l'épanouissement d'un collaborateur passe par sa santé physique »* (Barabel & Meier, 2020, p.45). Plusieurs dispositifs ont dès lors vu le jour afin de favoriser le bien-être des collaborateurs : podcasts, séances de sport à distance, conseils diététiques, guides pratiques, vidéos thématiques... (Barabel & Meier, 2020).

La santé psychologique a également été l'objet des préoccupations des professionnels RH (Suff, 2020 ; cité par Stuart *et al.*, 2021). C'est ainsi qu'ils ont été à l'origine de différentes initiatives dont certaines seront conservées après la crise : ligne téléphonique, cellule de soutien psychologique, formations, mentorat, coaching dédié, gestion du stress et des risques psycho-sociaux, ateliers de co-développement... (Barabel & Meier, 2020).

Il existerait un lien entre sécurité physique et psychologique : le fait de rechercher la première favorise la seconde (Kulik, 2022). La sécurité psychologique peut être définie comme « *une croyance partagée selon laquelle l'unité de travail [l'auteur parle d'équipe de travail] est un lieu sûr où les membres peuvent prendre des risques interpersonnels* » [traduction libre] (Edmonson, 1999 ; cité par Kulik, 2022, p.218). Elle permet aux travailleurs d'être davantage authentiques et de faire apparaître leurs vulnérabilités. En se livrant de la sorte auprès de leurs collègues, ils libèrent des ressources cognitives et émotionnelles, augmentant le niveau de bien-être des travailleurs, ainsi que leur engagement au travail et leur performance (Cha *et al.*, 2019 ; cités par Kulik, 2022).

Les DRH sont désormais confrontés à la nécessité d'adopter une approche holistique, prenant en considération les multiples dimensions de la sécurité, incluant non seulement la sécurité physique et psychologique, mais également les aspects informatiques, économiques, individuels et collectifs (Barabel & Meier, 2020). La création d'un climat de sécurité implique, entre autres, une communication transparente sur les décisions prises et les mesures mises en place pour la préserver. Il revêt également une importance significative d'impliquer activement les travailleurs dans le processus décisionnel (Lee *et al.*, 2019 ; cités par Kulik, 2022).

La littérature met en évidence la santé et la sécurité au travail comme des enjeux majeurs qui devraient demeurer au cœur des préoccupations des professionnels des ressources humaines dans les années à venir (Barabel & Meier, 2020). Cette affirmation repose sur l'observation selon laquelle la crise a renforcé une sorte de "conscience sanitaire", où l'environnement de travail joue un rôle central dans la préservation de la santé (Barabel & Meier, 2020). De plus, les répercussions à long terme de la crise sanitaire sur la santé mentale sont susceptibles de se manifester. Les fermetures d'entreprises, les licenciements et les mesures de distanciation sociale sont autant de facteurs qui ont impacté et continueront d'affecter la santé mentale des travailleurs (Vinberg & Danielsson, 2021). Cependant, la manière dont les professionnels des ressources humaines abordent actuellement cette question et les ajustements concrets qu'ils ont pu mettre en œuvre en réponse à ces défis demeurent peu détaillés ou se limitent souvent à des recommandations générales ou à des bonnes pratiques. Un approfondissement de ces aspects permettrait une compréhension plus précise des actions concrètes entreprises par les acteurs RH pour soutenir la santé et la sécurité des travailleurs dans le contexte post-crise.

Le deuxième défi dont nous allons traiter est **la digitalisation des pratiques de GRH**.

La digitalisation représente « l'utilisation de la technologie numérique et de l'information numérisée dans le but de créer et de récolter de la valeur de nouvelles manières » [traduction libre] (Gobble, 2018, p.56). La pandémie a accéléré l'adoption des technologies digitales par les entreprises (Micić & Mastilo, 2022), obligeant un nombre important d'entre elles à digitaliser intégralement leurs méthodes de **sélection** (visioconférence, entretiens vidéo différés...) (Barabel & Meier, 2020). Les retours d'expérience sur cette transition semblent mitigés. Les entretiens en présentiel offrent l'avantage d'éviter les problèmes techniques et la présence physique du candidat peut être interprétée comme un signe de motivation. Toutefois, le recrutement à distance offre une agilité accrue et une adaptation facilitée à

l'environnement. Certains professionnels RH ont l'intention de continuer à utiliser les technologies digitales partiellement, par exemple en optant pour des entretiens de sélection en visioconférence plutôt que par téléphone afin d'analyser le langage non verbal du candidat (Barabel & Meier, 2020). En cas de transformation des processus de recrutement et de sélection, l'un des enjeux est de veiller à l'expérience candidat. Elle est définie par Séverine Loureiro (citée par Barabel et al., 2022) comme « l'ensemble des perceptions qu'aura le candidat potentiel avec les dispositifs de marque employeur et de recrutement déployés par l'entreprise pour lui donner envie de postuler » (p.114). Son importance est donc cruciale pour garantir un nombre suffisant de candidatures qualifiées pour le poste à pourvoir.

En second lieu, le processus d'**onboarding** (« intégration ») a lui aussi été fortement modifié, notamment avec la gestion automatisée des formalités administratives, l'utilisation de dispositifs de formation à distance, le recours à l'e-tutorat et la tenue de sessions d'intégration par visioconférence (Barabel & Meier, 2020). Toutefois, ces évolutions suscitent des interrogations. En effet, l'enjeu est de taille, car l'**onboarding** joue un rôle crucial en permettant à la fois de fidéliser le travailleur et de le rendre autonome et opérationnel dans les délais les plus brefs possibles (Diard et al., 2022). Il renvoie au processus de socialisation, qui est défini comme « le processus premier par lequel les personnes s'adaptent à de nouveaux emplois et aux rôles organisationnels » [traduction libre] (Chao et al., 1994, p.730). Il se déroule de manière formelle grâce à des programmes mis au point par les organisations (réunions, formations, ateliers, affectation de mentors, etc.), mais aussi de manière informelle au contact des collègues et de leurs responsables (Mujtaba & Sims, 2006). La distance créée par la pandémie a cependant appauvri l'accès à l'informel (Roumpi, 2021). Afin de contourner cet inconvénient et d'éviter au nouveau travailleur un certain nombre de déplacements, une solution de l'après-Covid est le recours à l'intégration *blended* (« mélangée »), mêlant à la fois le distanciel et le présentiel (Barabel & Meier, 2020).

Ensuite, la crise sanitaire a mis en avant l'importance d'avoir en son sein des profils hétérogènes de travailleurs, dotés de compétences complémentaires, capables de mobiliser des ressources face à des défis sans précédent (Barabel & Meier, 2020). Ces compétences peuvent être acquises à travers le recrutement, mais aussi par le développement des compétences en interne. Alors que de nombreuses entreprises privilégiaient auparavant la formation en présentiel, le confinement a forcé certaines d'entre elles à accélérer la digitalisation de leurs programmes de **formation** (Barabel & Meier, 2020). Le *blended learning*, combinaison de formation à distance et en présentiel, semble avoir le vent en poupe, jusqu'à devenir « la nouvelle norme » (Barabel & Meier, 2020, p.100). La formation multimodale, offrant une expérience individualisée grâce à la diversité des modalités pédagogiques, s'impose comme un choix judicieux (Barabel & Meier, 2020). Parmi les pratiques existantes, le *reverse mentoring* (« mentorat inversé ») repose sur des moments d'échanges entre un mentor, souvent plus jeune et agile digitalement, et un mentoré, un travailleur senior connaissant les rouages de l'organisation. Contrairement aux schémas traditionnels, c'est le mentor plus jeune qui soutient le mentoré dans le développement de ses compétences, offrant ainsi une réponse adaptée à la digitalisation du travail. Les jeunes, immergés très tôt dans la technologie, peuvent ainsi apporter des compétences numériques innovantes à l'entreprise. Cette approche présente un double avantage, puisqu'elle donne aussi du sens

au travail des plus jeunes (Chaintreuil *et al.*, 2022). Nous découvrirons un peu plus loin dans le développement de notre revue de littérature la préoccupation centrale des jeunes travailleurs pour la question du sens au travail.

Cependant, malgré les perspectives enthousiasmantes avancées par les auteurs en matière de *blended learning*, formation multimodale, *reverse mentoring*, il est important de noter que ces recommandations restent souvent théoriques. Les auteurs fournissent des directives sans nécessairement offrir d'indications concrètes sur leur application dans le contexte des entreprises actuelles.

Enfin, même si plusieurs gouvernements ont donné la possibilité aux entreprises de recourir au chômage temporaire durant la pandémie (Stuart *et al.*, 2021), certaines d'entre elles ont malgré tout eu recours à des **licenciements**. Le confinement a entraîné une généralisation des licenciements à distance, susceptible d'entraîner une déshumanisation de la pratique (Chaintreuil *et al.*, 2022). Un exemple frappant est celui de Weight Watchers, où des licenciements ont été annoncés de manière collective en téléconférence, en mode audio seulement, privant ainsi les travailleurs de la possibilité de réagir et de poser des questions sur le motif de leur congédiement (Chaintreuil *et al.*, 2022). De manière similaire, chez Bird, plus de 400 employés ont été licenciés lors d'une réunion en ligne de deux minutes intitulée « Nouvelles Covid-19 », également en format audio. Dix minutes plus tard, tous leurs accès informatiques étaient bloqués. Certains travailleurs n'avaient pas compris ce qui se passait car ils n'avaient pas pu assister à la réunion en raison des limitations de la licence de la plateforme de téléconférence, qui ne permettait pas suffisamment de connexions simultanées. L'informaticien chargé d'écrire le code pour bloquer les accès n'avait pas été informé qu'il faisait partie des personnes concernées (Chaintreuil *et al.*, 2022). De telles situations peuvent avoir des répercussions graves sur l'image de l'entreprise, tant à l'extérieur qu'en interne, et compromettre sérieusement la confiance des travailleurs restants. Avec le recul, le fondateur de Bird estime que ces entretiens auraient dû être menés individuellement (Chaintreuil *et al.*, 2022). Bien que les licenciements à distance existaient déjà avant la pandémie, ces exemples interpellent sur ces pratiques et soulignent la nécessité de respecter l'être humain qui se cache derrière le terme "ressource humaine". Toutefois, les auteurs ne nous fournissent pas d'information sur la manière dont ces licenciements ont été vécus par les professionnels des ressources humaines ni s'ils persistent dans ces pratiques.

Pour conclure ce deuxième point, nous pouvons affirmer que la crise du Covid-19 a en réalité accéléré le processus de digitalisation qui était déjà en cours (Bennett & McWhorter, 2021). Le confinement a contraint les entreprises à repenser leurs pratiques du jour au lendemain, bien que le basculement vers une utilisation plus répandue des outils digitaux dans les pratiques de gestion des ressources humaines était déjà en cours avant la pandémie (Bennett & McWhorter, 2021). Pour les professionnels RH, il est utile de réfléchir à la manière dont ces changements peuvent être vécus par les travailleurs : à l'instar de l'expérience candidat lors du recrutement, l'expérience employé contribue à la fidélisation des collaborateurs (Barabel & Meier, 2020). La digitalisation engendre aussi de nouveaux besoins en compétences numériques (Cooke *et al.*, 2022) et les professionnels RH ont un

rôle clé à jouer dans l'accompagnement des travailleurs pour qu'ils puissent maîtriser les outils digitaux et s'épanouir dans cet environnement technologique en constante évolution (Barabel & Meier, 2020).

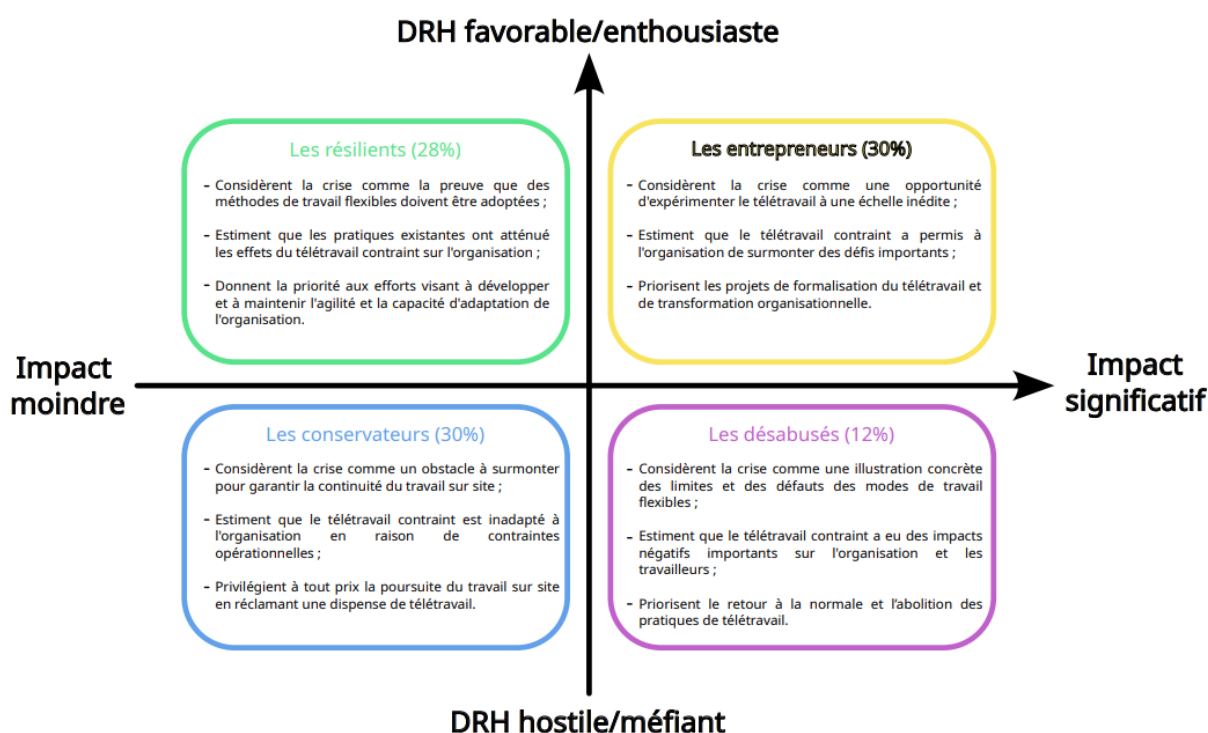
En troisième lieu, nous allons examiner un sujet qui a suscité un vif intérêt dans les travaux scientifiques ces dernières années : **le déploiement massif du télétravail**. Les professionnels des ressources humaines sont sollicités pour concevoir des politiques et des pratiques liées à cette évolution, motivant ainsi la production d'articles où les auteurs exposent et défendent leurs arguments. Le télétravail induit par la crise sanitaire a pour particularité d'avoir été mis en place très rapidement, avec des phases de réflexion et de préparation assez limitées (Jemine, 2023). Plus qu'une décision managériale, la mise en place du télétravail pendant la crise sanitaire a été imposée aux entreprises par les gouvernements afin de limiter la propagation du SARS-CoV-2 (Jemine, 2023). Il n'était donc pas question d'un choix mais bien d'une obligation, quelles que soient les préférences des travailleurs et des employeurs (Jemine, 2023). Le télétravail est progressivement apparu comme une nouvelle norme au fil des prolongations de ces mesures (Jemine, 2023). Les travailleurs semblent y avoir pris goût, et les managers y apparaissent également plus favorables (Jemine, 2023). Il apparaîtrait que certains seraient même prêts à changer d'employeur si cette possibilité ne leur était pas offerte (Roumpi, 2021). La possibilité de choisir de télétravailler (et donc, à condition que le télétravail ne devienne pas une obligation) apparaît alors comme un facteur de rétention du personnel (Roumpi, 2021). Or, nous le verrons plus tard, la rétention des travailleurs est un enjeu de taille pour les professionnels RH, et d'autant plus en période post-crise du Covid-19. De plus, en situation normale, le télétravail contribue à un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle et il permet à des personnes qui ne sont pas capables de se déplacer (en raison d'un handicap par exemple) ou qui doivent s'occuper d'un ou de plusieurs proche(s) de rester actives professionnellement (Roumpi, 2021). En favorisant la diversité et l'inclusion (Roumpi, 2021), il permet donc d'avoir accès à un plus grand vivier de candidats. De plus, les travailleurs constituent une ressource essentielle pour toute entreprise, soulignant ainsi l'importance cruciale de prendre en considération leurs besoins et attentes dans divers aspects de leur vie (Marzec et al., 2023). L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle émerge donc comme un élément central en matière de gestion des ressources humaines, particulièrement pour les travailleurs ayant des responsabilités parentales, car cet équilibre semble être plus délicat à atteindre (Marzec et al., 2023). Les professionnels des ressources humaines sont ainsi appelés à élaborer des politiques et des pratiques qui favorisent un équilibre sain entre les obligations professionnelles et les aspects personnels de la vie des employés.

Nous allons toutefois apporter une nuance à ces arguments qui semblent fortement en faveur du télétravail. En réalité, les effets de cette pratique varient en fonction de la situation propre à chaque travailleur (Kulik, 2022). Le télétravail peut ainsi représenter une opportunité pour le travailleur de renforcer ses liens sociaux, comme partager un repas de midi avec un ami, augmentant ainsi le bonheur et la joie ressentis tout au long de la journée, et par conséquent, améliorant le bien-être global. Cependant, cette dynamique change lorsque le travailleur dispose d'un réseau social limité, car les interactions avec les collègues jouent un rôle crucial en brisant la solitude et en fournissant un soutien essentiel (Kulik, 2022).

De plus, la possibilité de télétravailler est étroitement liée à l'espace dont dispose le travailleur dans son domicile (Cooke *et al.*, 2022). Les managers soulignent également que le travail au bureau favorise la collaboration et accélère le développement professionnel des employés (Kulik, 2022). Ainsi, bien que le télétravail présente des avantages indéniables, il est essentiel pour les professionnels des ressources humaines de reconnaître la diversité des situations individuelles et les différentes dimensions à prendre en compte pour une évaluation équilibrée de cette pratique.

La recherche commanditée par la Région Wallonne en 2021, menée par Jemine (2023), offre une perspective éclairante sur l'opinion des responsables RH à l'égard du télétravail. L'étude dévoile une diversité significative parmi les réponses recueillies, que l'auteur a regroupées en quatre idéaux-types distincts : les entrepreneurs, les conservateurs, les résilients et les désabusés. Ces catégories émergent de la combinaison de deux variables : les impacts de la crise sur l'organisation du travail et les attitudes managériales envers le télétravail, induit par l'épidémie. Nous avons traduit et reproduit le tableau présenté dans son article :

Figure 1. Idéaux-types de réactions managériales au télétravail contraint [traduction libre] (Jemine, 2023, p.13)



En premier lieu, les entrepreneurs considèrent le télétravail contraint comme une opportunité. Dans un contexte où le travail à distance était initialement mal perçu, la productivité remarquable pendant cette période a transformé cette vision, conduisant ces responsables RH à considérer le télétravail comme une pratique à intégrer durablement au sein de leur organisation. En opposition, les désabusés ont vécu cette contrainte de manière beaucoup plus négative, soulignant les conséquences néfastes telles que des problèmes de communication interne, de motivation, de santé, et une baisse de productivité. Ils prônent le retour au travail en présentiel, excluant toute intention de renouveler l'expérience du

télétravail volontairement. Les conservateurs, ayant eu recours au télétravail de manière limitée pendant la crise sanitaire, invoquent un contexte de travail jugé inapproprié. Ils n'ont pas l'intention de l'instaurer dans le futur. Enfin, les résilients estiment que le personnel a fait preuve de capacités d'adaptation face au télétravail contraint. Évoluant au sein d'organisations flexibles et agiles, ils tirent des enseignements positifs de la crise, renforçant ainsi leur conviction quant à la profitabilité de cette façon d'organiser le travail et les incitant à se tourner vers davantage de flexibilité.

Bien que l'accès à leur réalité de terrain nous soit limité, cette étude offre néanmoins des éclairages sur la manière dont les responsables des ressources humaines envisagent le télétravail et révèle leurs intentions dans ce domaine. Il est essentiel de souligner que cette représentation constitue une simplification de la réalité, et que les responsables RH ne peuvent que rarement être qualifiés de manière catégorique comme totalement hostiles ou totalement favorables au télétravail. Adopter une approche dichotomique entre travail à domicile et au bureau serait réducteur (Kulik, 2022). En réalité, diverses formules s'offrent aux entreprises, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Différentes stratégies d'organisation relatives au télétravail (Barabel & Meier, 2020, p.66)

	Minimaliste	Occasionnelle	Équilibrée	Majoritaire	Flexible
Fréquence du télétravail	À limiter (occasionnel)	1 à 2 jours par semaine	50% du temps de travail	3 jours par semaine, voire plus	À la carte

Il semble que le télétravail à plein temps ne soit pas largement adopté par les directeurs des ressources humaines (Barabel & Meier, 2020). Évidemment, il est important de noter que le télétravail n'est pas envisageable pour toutes les fonctions, étant tributaire de la nature spécifique du travail. Ainsi, certaines professions, telles que celles liées à l'agriculture ou à l'hôtellerie, ne peuvent tout simplement pas être exercées à distance (Cooke et al., 2022).

Avec le télétravail, le rapport au temps et à l'espace se sont modifiés. Les *New Ways of Working* (« Nouvelles façons de travailler ») font l'objet de nombreuses réflexions. En effet, le travail à distance n'est pas toujours synonyme de travail à la maison : il peut s'effectuer dans des tiers lieux, tels que des espaces de *coworking* (Barabel & Meier, 2020). À l'extrême, il peut prendre le format ATAWAD (« *AnyTime, AnyWhere, Any Device* », ou « n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel appareil ») (Barabel & Meier, 2020). Les praticiens RH doivent dès lors repenser les locaux et les espaces de travail, définir le temps de travail en présentiel et à distance...

Travaillant en étroite collaboration avec la ligne hiérarchique (Ulrich, 1997), les professionnels des ressources humaines jouent un rôle important dans l'accompagnement des managers face au développement du télétravail. En effet, celui-ci a remis en question la manière de diriger les équipes, en particulier le recours au contrôle (Serre, 2022). Lorsque les personnes travaillent depuis leur domicile, ou plus généralement en dehors de leur lieu de travail habituel, il devient plus complexe pour leurs supérieurs hiérarchiques de surveiller la façon dont ils organisent leur temps et leur travail. Face à cette



réalité, certains managers leur accordent davantage de confiance (Serre, 2022). Cette approche est généralement bien perçue par les travailleurs, car elle répond à une demande exprimée et non comblée depuis une vingtaine d'années, à l'origine d'un désengagement (Serre, 2022). Il semble que les directions des ressources humaines étaient conscientes de cette attente mais qu'elles la considéraient comme suffisamment modérée pour ne pas nécessiter la mise en place d'une nouvelle manière de gérer les équipes (Serre, 2022). Cependant, avec le développement du télétravail, elles n'ont parfois pas eu d'autre choix, faute de moyens de surveillance (Serre, 2022). À l'inverse, certains managers cherchent à exercer un contrôle accru sur les travailleurs à distance. C'est le cas de la banque américaine Axos Financial, qui a instauré un système de surveillance reposant sur trois dispositifs : l'enregistrement de ce que les collaborateurs tapent sur leur clavier (« *keylogger* »), la visualisation en temps réel de l'activité de l'utilisateur sur son ordinateur et une capture d'écran à distance toutes les dix minutes (Chaintreuil *et al.*, 2022). Ces logiciels de surveillance ne sont toutefois pas exclusivement utilisés outre-Atlantique. La société BIBIsPy, spécialisée dans la commercialisation de logiciels espions, a annoncé qu'elle avait 50 000 clients en France (Chaintreuil *et al.*, 2022). Dans l'Union Européenne, les employeurs doivent respecter les principes édictés par le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Selon le principe de transparence, le travailleur doit être informé qu'un contrôle a lieu et sur la manière dont il est mis en place. Le principe de proportionnalité, quant à lui, vise à prévenir un contrôle intensif tel que celui mis en place par Axos Financial (Chaintreuil *et al.*, 2022).

Kulik (2022) met les entreprises en garde : chercher à contrôler l'activité des travailleurs peut compromettre la qualité des relations de travail. En faisant passer aux employés le message selon lequel ils ne seraient pas suffisamment dignes de confiance, les outils de surveillance peuvent en effet déclencher des comportements contre-productifs. Le chercheur propose de remplacer le contrôle du temps de travail par une évaluation des performances basée sur les résultats, de façon à stimuler l'engagement et le bien-être des travailleurs. Un style de management davantage tourné vers la confiance, l'autonomie, et visant à responsabiliser les travailleurs semble donc se profiler. Le rôle des professionnels RH serait alors de résister aux pressions organisationnelles ayant pour but la surveillance étroite des travailleurs (Kulik, 2022). La confiance peut faire partie intégrante de leurs pratiques, notamment en donnant aux travailleurs la responsabilité de contrôler leur propre assiduité, en mettant en place une politique autorisant le recours à des ordinateurs portables de l'entreprise pour un usage privé ou encore en mettant cette valeur en avant lors de l'intégration des personnes nouvellement engagées (Kulik, 2022). L'auteur ne nous dit pas cependant si c'est ce que font effectivement les responsables RH à l'heure actuelle.

Outre le manque de confiance, une autre source de désengagement est la non prise en compte de la demande d'individualisation de la relation employeur-employé (Serre, 2022). Celle-ci émane des jeunes travailleurs, qui sont habitués aux systèmes individualisés et sans intermédiaire : réseaux sociaux, Airbnb, etc. Ceux-ci rejettent le management collectif et ils attendent de l'entreprise qu'elle prenne soin d'eux. Les entreprises sont allées dans ce sens lors de la crise sanitaire, par exemple en identifiant les personnes vulnérables (Serre, 2022). Les difficultés vécues par certains travailleurs ont



poussé les managers à repenser leur rôle à leur égard. C'est alors que s'est développé le management par le *care*, qui valorise le fait de prendre soin de ses collaborateurs (Frimousse & Peretti, 2021).

En quatrième lieu, les professionnels RH peuvent être confrontés à **une pénurie de main-d'œuvre et à un changement dans le rapport au travail**. L'année 2021 a été marquée par un nombre de démissions particulièrement élevé aux Etats-Unis (Gittleman, 2022). Ce phénomène a atteint son apogée en novembre et décembre de la même année, avec un taux de démission grim pant jusqu'à 3% (Gittleman, 2022). Au total, ce sont 47 millions d'Américains qui ont quitté volontairement leur emploi cette année-là (Moulier Boutang, 2023). Ce mouvement, connu sous le nom de « *the Great Resignation* » (« la Grande Démission »), s'est poursuivi au début de 2022 avant de ralentir à l'arrivée du printemps (Moulier Boutang, 2023). Il ne s'est pas limité aux Etats-Unis puisqu'un nombre significatif de travailleurs européens ont également décidé de quitter leur emploi (Moulier Boutang, 2023). Parmi eux, certains ont changé d'emploi directement, d'autres se sont inscrits au chômage, tandis que d'autres ont tout simplement quitté le marché du travail (Moulier Boutang, 2023).

L'appellation « *Great Resignation* » a été inventée avant la crise sanitaire par le psychologue du travail Anthony Klotz, qui avait anticipé un changement imminent sur le marché de l'emploi. Klotz avançait que les jeunes étaient animés par de nouvelles aspirations telles que la quête de sens, de flexibilité, d'autonomie, d'une situation géographique qui leur plait... (Moulier Boutang, 2023). Selon les sondages, 38% des Français désirant changer d'emploi ont moins de 35 ans (Serre, 2022).

Un autre phénomène a pris de l'ampleur lors de la crise sanitaire : le *quiet quitting* (« démission silencieuse »). Il s'agit d'une « *auto-limitation silencieuse dans la prestation de travail : considérant que ce qui est prescrit au travailleur dans les formes nouvelles d'organisation du travail requiert un engagement nerveux, des capacités d'initiative et d'autonomie qui ne sont pas rétribués correctement, celui-ci bride sa prestation* » (Moulier Boutang, 2023, p.10).

En Chine, depuis 2021, le mot « *Tangping* » (« se coucher ») rallie de nombreux jeunes qui rejettent le modèle 996 (travailler de 9 heures du matin à 9 heures du soir, 6 jours par semaines). Leur volonté est de revoir à la baisse leur ambitions professionnelles et de lutter contre la culture du travail (Moulier Boutang, 2023).

De manière générale, la crise sanitaire semble avoir marqué une rupture dans le rapport au travail (Laurent *et al.*, 2022). Ce dernier peut être défini comme « *la nature et les formes des liens que les individus entretiennent avec l'activité de travail et de l'emploi* », témoignant de « *la place qu'occupe le travail dans les vies, de la valeur qui lui est accordée, de sa signification, de la manière de s'y investir.* » (Mercure, 2020, p.13-14 ; cité par Laurent *et al.*, 2022, p.65). Le rapport au travail est le fruit de négociations permanentes entre les sphères organisationnelle, professionnelle et familiale. Le confinement a suscité des questionnements sur les compromis trouvés entre ces trois sphères. Le travail à domicile a accru le pouvoir de l'instance normative familiale ; les membres de la famille ont ainsi pu émettre des commentaires sur la masse de travail effectuée ou encore sur le temps qui lui est consacré, remettant en question la place de la sphère professionnelle. La crise sanitaire aurait alors entraîné un passage à l'acte lorsque les individus envisageaient déjà de demander une mobilité interne,

de changer d'emploi, de métier ou de vie. Elle aurait donc eu un effet « précipitant » par rapport à une réflexion constante s'inscrivant sur du long terme (Laurent *et al.*, 2022). La recherche de sens est également devenue particulièrement importante : « Ils [les travailleurs] doivent identifier de bonnes raisons d'exercer un métier donné, avec des compétences données, dans une entreprise donnée » (Serre, 2022, p.41). Lors des recrutements, les candidats posent davantage de questions de manière à évaluer la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (Serre, 2022). Les travailleurs éprouvent le besoin de connaître leur impact sur les clients, les collègues, les partenaires, l'environnement, la société en général, et d'en retirer une reconnaissance (Chaintreuil *et al.*, 2022).

Les phénomènes décrits plus haut interpellent beaucoup les organisations, qui sont confrontées à une pénurie de main-d'œuvre. Celle-ci s'explique en partie par les changements démographiques qui se profilent depuis longtemps : les baby-boomers (les personnes nées entre 1943 et 1960) arrivent à la pension, et les jeunes diplômés ne sont pas assez nombreux pour compenser ces départs (Deschênes, 2023). Ce phénomène a lui aussi été accéléré par la pandémie, qui a conduit de multiples travailleurs à opter pour une retraite anticipée (Deschênes, 2023). Un déséquilibre se crée donc en faveur des travailleurs, leur conférant davantage de pouvoir (Deschênes, 2023). La pénurie de main-d'œuvre est accentuée par une inadéquation entre les compétences recherchées et les compétences disponibles sur le marché de l'emploi (Serre, 2022). Attirer et fidéliser les talents représente un défi majeur, auquel les responsables RH s'efforcent de répondre à travers divers moyens tels que des offres en matière de développement des compétences, des horaires flexibles, des possibilités de télétravail, des rémunérations plus élevées, etc. (Plater *et al.*, 2022). Une question centrale se pose alors : qu'attendent réellement les talents ? L'enjeu est crucial car les travailleurs peuvent constituer un véritable avantage face à la concurrence (Plater *et al.*, 2022).

Lorsque la pandémie a éclaté, les organisations du monde entier ont été contraintes d'ajuster très rapidement leur gestion des ressources humaines (Roumpi, 2021). Pour répondre à cette situation, et ce sera l'objet de notre cinquième point, il semble que **la flexibilité** soit un atout majeur. Ce n'est pas un thème nouveau : il en était déjà question dans les années 80 (Everaere, 2012). Cependant, la crise sanitaire l'a remise sur le devant de la scène et nous avons constaté lors de nos lectures que de nombreux chercheurs y faisaient référence. En effet, dans la recherche de Jemine (2013), les résilients ont trouvé dans la flexibilité des ressources utiles pour faire face à la crise du Covid-19. Selon Roumpi (2021), la pandémie a souligné l'avantage pour les entreprises de démontrer des capacités d'adaptation face aux changements et d'opter pour des systèmes de gestion des ressources humaines axés sur la flexibilité. Chang *et al.* (2013) nous proposent la définition suivante :

*[Ils sont] définis comme un ensemble cohérent de pratiques internes de gestion des ressources humaines qui permettent à une entreprise d'acquérir et de développer des ressources humaines pour un large éventail d'utilisations alternatives et de redéployer ces ressources rapidement et efficacement [traduction libre] (p.1926).*

Les systèmes de GRH axés sur la flexibilité permettent aux entreprises d'aligner la manière dont elles gèrent les ressources humaines avec leur stratégie globale dans des environnements incertains qui

exigent de répondre très rapidement aux changements (Wright & Snell, 1998 ; cités par Roumpi, 2021). Ils apparaissent donc comme une réponse appropriée face à un monde VUCA (« *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* », soit « Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté »). Cet acronyme, utilisé pour la première fois par l'armée américaine à la fin de la guerre froide (Millar *et al.*, 2018), fait état d'un environnement imprévisible et aide à la compréhension de la crise que nous venons de vivre.

Everaere (2012) nous éclaire un peu plus sur le concept de flexibilité en affirmant qu'elle se décline en plusieurs formes : le travail intérimaire, le contrat à durée déterminée, la sous-traitance, l'externalisation d'une activité, l'aménagement du temps de travail (défini par l'auteur comme la flexibilité des horaires), le travail à temps partiel, la flexibilité des lieux de travail (dont le télétravail), la flexibilité dans le contenu, la reconversion et enfin la flexibilité par la valeur ajoutée permanente dans le travail (la capacité à s'adapter à des demandes inédites grâce aux compétences de l'organisation). Il précise que cette liste est incomplète et qu'il existe d'autres formes de flexibilité telle que la flexibilité des rémunérations. Dans ce dernier cas de figure, la rémunération perçue par le travailleur est liée à sa performance individuelle. Certains types de flexibilité sont incompatibles entre eux. Ainsi, la flexibilité du contenu peut s'entendre de deux manières qui sont difficiles à combiner : étendre les tâches d'un travailleur pour le rendre mobile d'un poste à l'autre et étendre les tâches relatives à un poste donné, ce qui nécessitera un niveau de qualification plus élevé. En effet, plus un poste nécessite un grand nombre de compétences et plus il sera difficile de permuter des travailleurs pour ce poste. Ces formes de flexibilité se font parfois au détriment des travailleurs, qui peuvent se retrouver dans des situations très précaires. La recherche d'un arrangement gagnant-gagnant donne les meilleurs résultats sociaux et économiques : « *l'absentéisme, les accidents du travail, le turnover, la conflictualité y sont inférieurs ; la motivation, l'implication, la loyauté et l'adaptabilité globale de l'ensemble du corps social y sont plus élevés* » (Everaere, 2012, p.31). D'après Cooke *et al.* (2022), les bénéfices de la flexibilité sont bien meilleurs lorsqu'il s'agit d'un choix pour le travailleur. Pour illustrer leurs propos, ils expliquent que certaines entreprises qui ont testé le télétravail durant la pandémie se sont rendu compte qu'il s'agissait là d'une opportunité pour réaliser des économies : en effet, en obligeant les membres du personnel à travailler un maximum depuis leur domicile, elles ont pu réduire les espaces de travail et les frais qui y étaient liés (loyer, chauffage, etc.). Cependant, une telle contrainte augmente le stress et l'insatisfaction pour les travailleurs qui souhaitent se rendre au bureau, ce qui peut engendrer une baisse de la motivation et de la productivité.

Kulik (2022) prône une « flexibilité flexible » et met en garde contre la tentation de la formaliser. En effet, les professionnels RH mettent souvent au point des politiques organisationnelles standardisées, mais la liberté est un terreau favorable à l'innovation.

Ainsi, une nouvelle exigence est formulée à l'attention des professionnels des ressources humaines, bien que nous ignorions si ces derniers adoptent cette approche dans leur réflexion, ni s'ils font face à des contraintes potentielles qui pourraient entraver la mise en place de la flexibilité. En effet, leur capacité à agir peut être bridée par divers acteurs au sein de l'organisation, tels que la direction générale, la ligne hiérarchique, les organisations syndicales, et autres parties prenantes. Ces contraintes, issues des différentes sphères de l'organisation, peuvent émerger comme des obstacles

au déploiement de pratiques flexibles. La prise en compte de ces réalités organisationnelles est cruciale pour une compréhension approfondie des enjeux auxquels sont confrontés les professionnels RH. Ainsi, notre démarche de recherche vise à explorer ces dynamiques complexes, en recueillant des informations directes auprès des acteurs RH et en examinant de près les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés, tout en tenant compte des différentes perspectives et contraintes au sein de l'entreprise.

En sixième lieu, la crise sanitaire a poussé les entreprises à **remettre en question leur culture organisationnelle** et à mettre à l'épreuve les valeurs qui la sous-tendaient (Barabel & Meier, 2020 ; Roumpi, 2021). Les équipes RH ont alors dû mettre en place des activités sociales destinées à favoriser l'adhésion à la culture d'entreprise (Roumpi, 2021). La pandémie a véritablement servi de tremplin pour interroger les valeurs de l'organisation : faut-il les réaffirmer ou les renouveler pour s'adapter à l'environnement ? (Barabel & Meier, 2020). L'agilité, l'innovation, la créativité, la coopération, la confiance, la solidarité, l'entraide, la délégation (Barabel & Meier, 2020), la flexibilité (Roumpi, 2021) sont autant d'exemples de valeurs qui ont permis aux entreprises de traverser cette crise et qui les préparent à d'autres événements fortuits. Barabel et Meier (2020) soulignent l'importance d'aligner les comportements RH avec la culture d'entreprise, car des dissonances entraveraient la capacité des organisations à affronter les crises.

Enfin, le septième et dernier défi que nous allons aborder dans cette revue de littérature est de **gérer le dialogue social**. En effet, la crise sanitaire a soulevé de nombreuses questions sur les modalités du travail, et de nombreuses décisions ont dû être prises au sein des organes paritaires pour y répondre. Les réunions se sont déroulées en visioconférence, bouleversant des habitudes bien ancrées. Il semble toutefois que les réunions à distance ne deviendront pas la nouvelle norme : certains affirment que la proximité entre les partenaires sociaux génère de la confiance, élément essentiel pour garantir la qualité des échanges (Barabel & Meier, 2020). La crise sanitaire a mis en lumière certaines préoccupations qui nécessiteront un dialogue social renforcé. Parmi elles, nous pouvons citer le bien-être au travail, et en particulier les risques liés au télétravail (Diard *et al.*, 2022).

En résumé, notre revue de la littérature établit que la propagation du SARS-CoV-2 a souligné l'impératif de prioriser la santé et la sécurité des travailleurs. Les mesures de confinement et de distanciation sociale décrétées par les gouvernements ont aussi accéléré le processus de digitalisation qui était déjà en cours sur les lieux de travail. En découlent une modification des pratiques RH et un bousculement des repères spatio-temporels en raison du développement généralisé du télétravail. Face à ces changements, les managers doivent se réinventer, adoptant une approche qui accorde plus de confiance et d'autonomie aux travailleurs. La flexibilité est devenue une nécessité incontournable, et c'est en tenant compte des besoins et des intérêts des travailleurs que les organisations pourront tirer les meilleurs bénéfices de cette évolution. Ce besoin est d'autant plus pressant dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre exacerbée par les répercussions du confinement. La crise du Covid-19 a suscité des réflexions profondes sur le sens du travail, en particulier parmi les jeunes travailleurs. En parallèle, elle a mis à l'épreuve la culture organisationnelle, interrogeant la pertinence des valeurs défendues jusque-là et leur intérêt face à des situations inédites. Enfin, la période post-Covid s'annonce

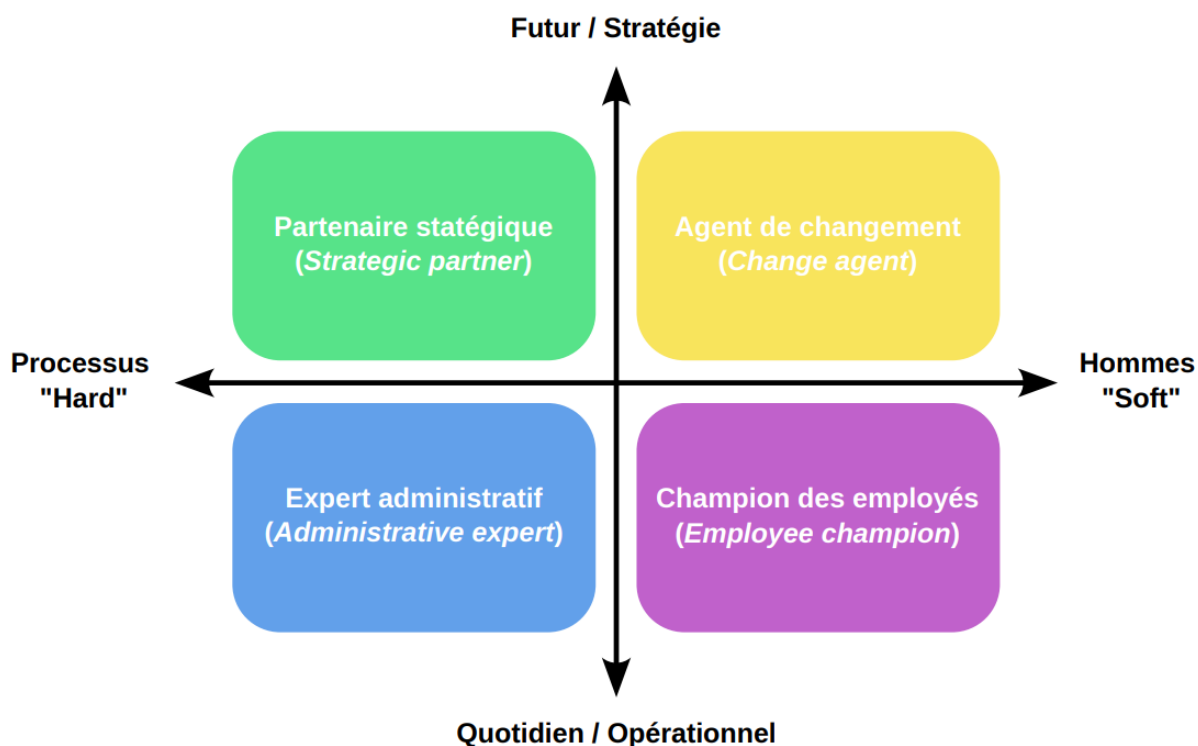
riche en débats au sein des organes de concertation sociale, reflétant les nombreux sujets soulevés par la crise sanitaire et la nécessité d'une adaptation continue aux nouvelles réalités du monde professionnel.

Finalement, bien que les auteurs aient exposé les défis et les transformations en cours au sein des organisations à la suite de la crise du Covid-19, ils n'ont que peu abordé les actions concrètes entreprises par les professionnels des ressources humaines pour y faire face. Leur discours apparaît principalement prescriptif, énonçant ce que les acteurs RH devraient entreprendre, les leçons à tirer de la pandémie et les bonnes pratiques à adopter. Cependant, nous ne savons pas ce qu'en pensent ces professionnels, ni si les thématiques que nous avons abordées font réellement partie de leurs préoccupations. Certains textes se montrent également prédictifs, rédigés pendant la crise sanitaire sans disposer de faits établis sur la période post-crise. Dans ce contexte, notre recherche ambitionne de transcender ces limites en s'aventurant sur le terrain, à la rencontre des responsables RH. L'objectif est de comprendre les défis qui se présentent à eux, d'explorer la manière dont ils les hiérarchisent et les réponses concrètes qu'ils y apportent. En recueillant ces informations à la source, nous serons en mesure de définir les rôles que ces professionnels adoptent en période post-crise du Covid-19, offrant ainsi une perspective plus nuancée et ancrée dans la réalité de terrain.

## **1.2. Les rôles en gestion des ressources humaines (Ulrich, 1993, 1997)**

Afin d'aborder la question des rôles des praticiens en gestion des ressources humaines, nous allons reprendre un outil connu en RH : la matrice d'Ulrich (1993 ; cité par [Conner & Ulrich, 1996 ;1997](#)). Ce modèle a été très largement adopté en Amérique du Nord et au Royaume-Uni en raison de la simplicité de son message et de sa capacité à convaincre les professionnels RH de l'importance de transformer la fonction RH ([Chênevert et al., 2011](#)). Il nous permettra d'analyser les constats de notre revue de littérature et nous ferons de même avec les données empiriques présentées dans la suite du travail. Mais tout d'abord, qu'est-ce qu'un rôle ? Un rôle est une identité. Il pose la question de ce qu'un professionnel RH doit être pour apporter de la valeur à l'organisation pour laquelle il travaille ([Ulrich, 2005](#)). [Ulrich \(1997\)](#) se focalise sur ce que les professionnels RH délivrent, autrement dit sur les résultats de leur travail plutôt que sur ce qu'ils font. Il s'intéresse à leur valeur ajoutée pour les investisseurs, les clients et les travailleurs, à leur capacité à rendre une organisation plus compétitive grâce à un partenariat avec la ligne managériale. Les rôles assumés par les professionnels RH sont multiples et ils sont intimement liés aux résultats qu'ils cherchent à obtenir. Nous les retrouvons dans la figure à la page suivante. Il s'agit de la matrice d'Ulrich, que nous avons reproduite.

Figure 2. Les rôles en gestion des ressources humaines (Ulrich, 1993 ; cité par Conner & Ulrich, 1996, p.42)



D'après Ulrich (1997), les professionnels RH doivent à la fois se préoccuper du long terme et du court terme, à la fois des processus et des personnes. Les quatre rôles doivent donc être assumés simultanément (Chênevert *et al.*, 2011). Ulrich (1997) associe à chacun d'entre eux les activités menées et les résultats attendus :

Tableau 2. Définition des rôles RH (Ulrich, 1997)

Rôle	Activités	Résultats
Partenaire stratégique	Aligner les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise	L'exécution de la stratégie
Expert administratif	Réorganiser les processus organisationnels	La construction d'une infrastructure efficace
Agent de changement	Gérer la transformation et le changement	La création d'une organisation renouvelée
Champion des employés	Écouter et répondre aux employés	L'augmentation de l'engagement et des compétences des employés

Le partenaire stratégique cherche à traduire la stratégie de l'entreprise en pratiques RH de manière à favoriser sa réussite (Ulrich, 1997). Sa contribution dans les décisions stratégiques est visible et tangible. Il surveille l'environnement interne et externe (Chênevert *et al.*, 2011).

Quant à l'expert administratif, il est considéré comme le rôle traditionnel des ressources humaines, impliquant la conception des processus pour le recrutement, la formation, l'évaluation, les gratifications,

la promotion, etc. Ce rôle vise l'efficacité administrative en partant à la chasse aux coûts superflus et en aspirant à une amélioration constante (Ulrich, 1997).

Ensuite, l'agent de changement est responsable de la gestion de la transformation organisationnelle, de la réorganisation du travail et du changement (Chênevert *et al.*, 2011). Les actions de l'agent de changement englobent l'identification et la résolution de problèmes, ainsi que la création et la mise en œuvre de plans d'action. Il doit aussi établir une relation de confiance et favoriser l'adhésion des parties-prenantes. Grâce à son intervention, les travailleurs s'adaptent plus facilement aux changements (Ulrich, 1997).

Enfin, le champion des employés s'efforce de résoudre les problèmes, de répondre aux préoccupations et aux besoins des employés au quotidien, dans le but d'accroître leur contribution à la réussite de l'entreprise. Lorsque ces besoins sont pris en compte, l'engagement et les compétences des travailleurs augmentent, impactant ainsi la capacité de changement, répondant aux besoins des clients et améliorant la performance financière de l'entreprise. Le champion des employés consacre beaucoup de son temps à écouter et à former les travailleurs, cherchant à leur fournir les ressources qui répondent à leurs demandes et encourageant les managers à faire de même. Il veille à ce que les employés aient la possibilité d'exprimer leurs opinions et qu'ils se sentent concernés par l'organisation. En effet, le capital intellectuel est considéré comme un atout essentiel au service de la performance organisationnelle (Ulrich, 1997).

Les professionnels RH sont considérés comme des *business partners* (« partenaires d'affaires »), indépendamment des rôles qu'ils assument. En effet, le partenaire stratégie agit en tant que *business partner* en alignant les priorités RH sur la stratégie de l'entreprise. L'expert administratif devient un *business partner* en permettant à l'entreprise de réaliser des économies grâce à des processus RH plus efficaces. De même, l'agent de changement est également un *business partner* car il aide l'entreprise à s'adapter à son environnement en constante évolution. Enfin, le champion des employés est également considéré comme un *business partner* car il cherche à améliorer l'engagement et les compétences des employés de manière à ce qu'ils contribuent de manière optimale à la réussite de l'entreprise (Ulrich, 1997).

Bien que le département des ressources humaines d'une entreprise soit appelé à performer dans ces quatre rôles, les membres qui le composent peuvent présenter des niveaux de compétences variés dans ces domaines, ainsi qu'une vision différente de leur rôle. C'est en dépassant les tensions et en capitalisant sur les forces individuelles de chaque membre que le département pourra renforcer son efficacité (Ulrich, 1997).

Ulrich (1997) souligne également que bien que le département des ressources humaines ait la responsabilité de veiller à l'accomplissement de ces quatre rôles, il ne doit pas nécessairement exécuter l'intégralité du travail de manière isolée. En effet, son modèle suppose un partenariat actif avec les membres de l'organisation (Chênevert *et al.*, 2011). Selon les procédures mises en place, le travail peut être partagé avec la ligne hiérarchique, des consultants externes, les travailleurs eux-mêmes, des outils

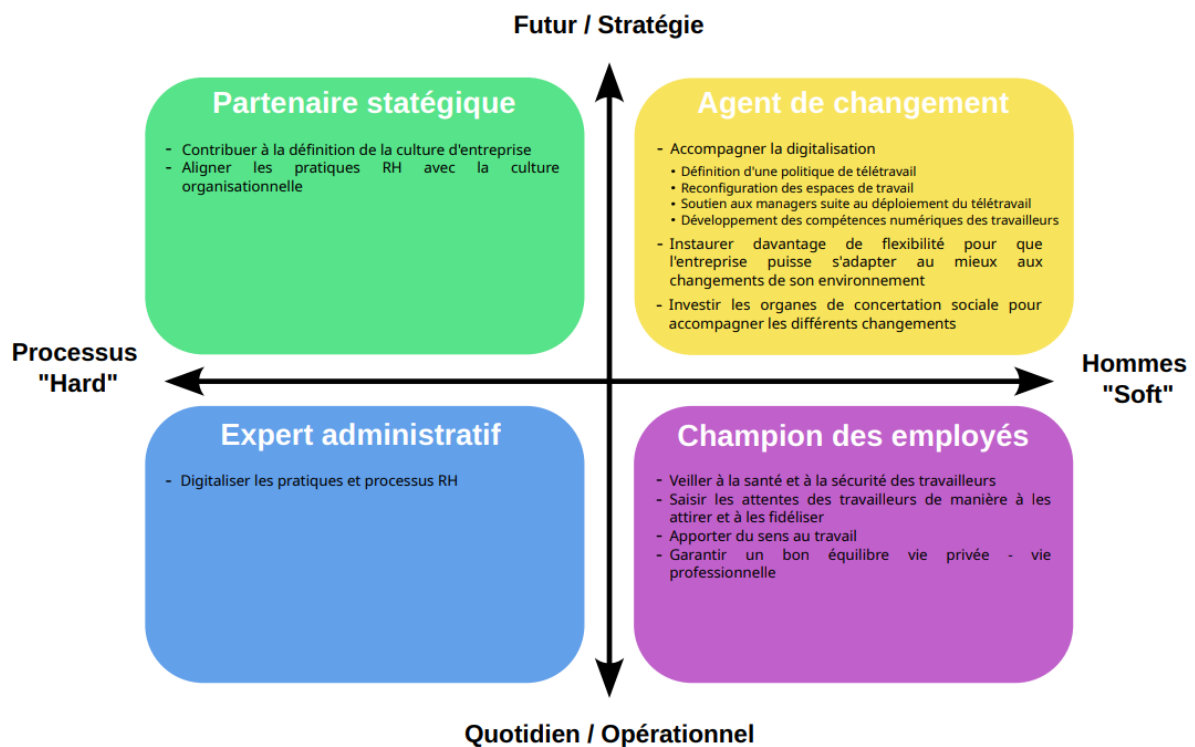


technologiques, entre autres (Ulrich, 1997). La collaboration avec la ligne hiérarchique revêt une importance particulière pour générer une valeur ajoutée (Ulrich, 1993 ; cité par Conner & Ulrich, 1996).

La matrice d'Ulrich (1993, 1997) a fait l'objet de mises à jour par divers auteurs, y compris Dave Ulrich lui-même (Brockbank & Ulrich, 2005).

Nous allons maintenant reprendre la matrice initiale d'Ulrich afin d'y positionner les défis abordés dans la première partie de notre revue de littérature :

Figure 3. Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19 (figure provisoire)



La Figure 3 offre une réponse partielle et temporaire à notre question de recherche : « *Comment les défis qui se présentent aux responsables RH et les réponses qu'ils y apportent permettent-ils de comprendre les rôles que ces professionnels assument en période post-crise du Covid-19 ?* ».

En raison du manque d'informations sur les réponses concrètes fournies par les responsables RH, notre analyse se limite actuellement à mettre en évidence les défis auxquels ils font face. Cette figure met en lumière de manière frappante la prédominance des deux rôles situés à droite de la matrice. La crise du Covid-19 a agi comme un catalyseur dans le domaine de la transformation digitale, engendrant des bouleversements tant pour les travailleurs que pour les managers et les professionnels RH eux-mêmes. Ces derniers jouent un rôle important dans l'accompagnement de ces changements. Constatant que la flexibilité émerge comme un atout clé face à un environnement en constante évolution, les auteurs recommandent aux professionnels RH de s'engager davantage dans cette



direction. Cependant, nous disposons finalement de peu d'informations sur la façon dont les professionnels RH intègrent effectivement cette préoccupation dans leurs actions. Nous ne savons pas si l'adoption accrue de la flexibilité fait véritablement partie de leurs priorités et de leurs initiatives. Au-delà de leur rôle d'agents du changement, les professionnels RH sont appelés à se rapprocher davantage des travailleurs, à comprendre ce qui a du sens pour eux, et à veiller à leur bien-être physique et psychologique. Le rôle de partenaire stratégique, bien que lié à la définition de la culture organisationnelle, ne se trouve que peu mis en avant. Quant au rôle d'expert administratif, il concerne l'optimisation des processus RH par le biais de la digitalisation. Pour conclure, il semble que les rôles des professionnels RH en période post-crise du Covid-19 soient principalement axés sur les aspects humains, reléguant les processus au second plan. L'analyse des données empiriques permettra de vérifier si ces observations sont corroborées par les retours du terrain.

## 2. Méthodologie

Dans cette section, nous définirons clairement notre périmètre de recherche : quelle est la période examinée ? Où se situent les organisations contactées ? Quel type d'acteurs avons-nous interrogé ? Nous aborderons également nos choix méthodologiques, décrivant comment nous avons récolté et analysé le matériau empirique.

### 2.1. Périmètre de recherche

Afin de délimiter le champ de notre recherche, il nous paraît utile de rappeler notre question de recherche, qui est notre fil conducteur :

*Comment les défis qui se présentent aux responsables RH et les réponses qu'ils y apportent permettent-ils de comprendre les rôles que ces professionnels assument en période post-crise du Covid-19 ?*

Définir précisément la période post-crise est complexe. Dans nos entretiens, nous avons délibérément choisi de rester assez vague à ce sujet, ne jugeant pas nécessaire de définir une durée spécifique entre deux dates précises. Des travaux relatifs à la résilience organisationnelle permettent de comprendre cette période de manière plus éclairée : elle débuterait « *après la mise en place des réponses d'urgence visant à absorber le choc* » (Altintas & Royer, 2009, p.270). Le contenu est donc plus important que la temporalité (Altintas & Royer, 2009), ce qui entraîne que la période « post-crise du Covid-19 » aurait débuté à des moments différents selon l'organisation concernée. Il ne nous semble pas non plus pertinent de retenir un marqueur de la fin de cette période puisque les conséquences de cette crise peuvent être durables.

Au niveau géographique, les organisations contactées se situent en Belgique, et plus précisément en Wallonie et dans la région de Bruxelles-Capitale.

Nous avons choisi d'interroger des personnes occupant un poste leur conférant une vision globale des pratiques RH au sein de leur organisation, avec un intérêt particulier pour ceux qui sont responsables de la stratégie RH, tels que les directeurs des ressources humaines. Toutefois, nous avons élargi notre champ d'investigation pour inclure des acteurs non-DRH qui ont joué un rôle important dans la gestion de la crise sanitaire et qui possèdent une connaissance approfondie des défis RH spécifiques à leur organisation.

### 2.2. Choix méthodologiques

Contrairement aux sciences de la nature, telle que la physique par exemple, où les conventions théoriques sont très limitantes, les sciences humaines connaissent une diversité méthodologique bien plus étendue. Certains manuels d'introduction s'apparentent un peu à des livres de recettes et mettent

de côté cette absence de convention (Dépelteau, 2010). En tant que chercheuse apprentie, de tels ouvrages nous permettent d'obtenir quelques bases permettant d'appréhender une première recherche mais nous avons vite compris que nous allions être amenée à remettre en question ce que nous avons appris à ce sujet. C'est ainsi que, à l'encontre des recommandations de Quivy et Van Campenhoudt (2011), nous avons délibérément évité de formuler des hypothèses préalables, optant plutôt pour ce qu'ils décrivent comme "l'impasse aux hypothèses". Le fait de ne pas recourir à des hypothèses nous a permis de ne pas enfermer notre recherche dans un carcan qui aurait pu occulter la richesse et les nuances de la réalité. Bien que nous n'ayons pas eu recours à des hypothèses, nous avons néanmoins énoncé une question de départ. Cela nous a fourni un fil conducteur essentiel, agissant comme un guide tout au long de notre travail de recherche. Loin d'être immuable, celle-ci a connu plusieurs modifications à la suite de nos lectures, de nos premiers entretiens et de discussions avec notre promoteur. Nous avons finalement obtenu la question de recherche suivante :

*Comment les défis qui se présentent aux responsables RH et les réponses qu'ils y apportent permettent-ils de comprendre les rôles que ces professionnels assument en période post-crise du Covid-19 ?*

Malgré la diversité méthodologique caractérisant les sciences humaines, il existe des quasi-paradigmes méthodologiques tels que notamment les méthodes quantitative et qualitative, ou encore les démarches hypothético-déductive et inductive (Dépelteau, 2010).

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, qui désigne « *différentes techniques d'interprétation qui peuvent servir à décrire ou à traduire les phénomènes sociaux et qui permettent de porter attention à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence* » (Van Manen, 1990 ; cité par Anadón & Guillemette, 2006, p.27). Elle se distingue dès lors de la recherche quantitative, qui est orientée par les variables (Dumez, 2013). Aux termes « décrire » et « traduire » employés par Van Manen, nous allons préférer le terme « comprendre ». Nous utilisons donc un registre compréhensif en nous appuyant sur le discours et les intentions des responsables RH rencontrés. La visée est exploratoire et les connaissances produites devraient servir à déterminer si une recherche de plus grande envergure pourrait s'avérer intéressante.

Notre mode d'inférence est inductif. Contrairement à la démarche déductive où la « *construction théorique précède toute observation* » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.20), la démarche inductive part de l'observation pour construire les concepts. Dans cette dernière, « *la théorie est systématiquement générée à partir de données* » [traduction libre] (Dubois & Gadde, 2002, p.559). En d'autres termes, il s'agit de partir des données empiriques pour construire un modèle théorique, ce qui permet d'éviter de trop orienter les investigations sur le terrain (Quivy & Van Campenhoudt, 2011).

### **2.3. Collecte et analyse des données empiriques**

La récolte des données a été réalisée grâce à la technique de l'entretien, aussi appelé entrevue ou interview. Nous allons en donner une définition :

*L'entrevue est une technique d'observation qui comporte l'utilisation de questions, plus ou moins directes, adressées à un informateur rencontré fortuitement ou choisi en fonction de critères préalablement établis. Le but en est de recueillir des données essentielles sur une question, d'analyser l'informateur comme représentant d'un milieu particulier, ou de connaître sa personnalité, sa mentalité et sa conduite* (Tremblay, 1968, p.312 ; cité par Dépelteau, 2010, p.315).

Durant l'entretien, le chercheur accède à la fois au langage verbal et non-verbal de la personne interviewée (Ngoie Mwenze, 2020). Cette technique apparaît comme pertinente lorsqu'il s'agit d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques (Blanchet & Gotman, 2007 ; cités par Ngoie Mwenze, 2020). Nous avons eu recours à l'entretien semi-directif, qui n'est « *ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises* » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.171). Ce type d'entretien laisse de la latitude à la personne interrogée pour s'exprimer librement tout en lui donnant un cadre permettant d'éviter les égarements (Ngoie Mwenze, 2020). En ayant recours à cette méthode plutôt qu'à un entretien directif, le chercheur peut ainsi mieux comprendre l'univers de la personne interviewée. Il a alors accès à une représentation de la réalité qui est plus riche que celle qu'il a préconstruite en préparant son guide d'entretien (Ngoie Mwenze, 2020). « *Dans une recherche qualitative en effet, le questionnement est plus ouvert que dans les enquêtes quantitatives mobilisant des questionnaires standardisés* » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.160). Ainsi, nous nous sommes laissé guider par les propos de nos interlocuteurs tout en intervenant pour recentrer la discussion lorsque c'était nécessaire. Cette approche nous a permis de rester ouverte aux perspectives et aux expériences des participants, tout en veillant à maintenir la cohérence avec nos objectifs de recherche. Notre guide d'entretien nous permettait de structurer la discussion et de nous assurer de recueillir les informations dont nous avons besoin. La première question était la même pour chaque interlocuteur : « *Pourriez-vous vous présenter, et résumer ce qui s'est passé dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez ces dernières années ?* ». Très ouverte, elle appelait une réponse de type narrative qui permettait de planter le décor. Les répondants commençaient généralement par présenter l'entreprise qui les emploie. En les invitant à parler d'eux, la première partie de la question nous permettait d'obtenir des informations relatives à leur parcours professionnel dans leur organisation. Quant à la seconde partie, elle permettait déjà de découvrir dans quelle mesure la crise sanitaire avait été marquante et d'obtenir des éléments de contexte relatifs à la vie organisationnelle. Ensuite, les questions suivantes visaient à cerner les défis qui se présentent actuellement à eux, à les prioriser et à comprendre la manière dont ils y réagissent. Il s'agissait également de déterminer en quoi ces défis étaient ou non en lien avec la crise sanitaire. N'ayant pas encore de cadre théorique arrêté, des questions de réflexion portaient sur l'identité professionnelle afin de déterminer si une évolution se dégagait depuis la crise. Les questions, non numérotées, n'étaient pas posées dans un ordre préétabli. Nous souhaitons maintenant revenir sur « *l'impasse aux hypothèses* » annoncée dans la partie sur les choix méthodologiques. En réalité, nous n'avons pas tout-à-fait mené notre recherche en l'absence d'hypothèses puisque le simple fait de poser une question n'est pas neutre. En effet, une question à laquelle on retire le point d'interrogation se transforme en hypothèse (Ramos, 2015). Par exemple, prenons la question suivante : « *Est-ce que, en tant que DRH, vous estimez que votre rôle a changé*

sur les cinq dernières années ? ». Les hypothèses qui sous-tendent cette question sont : « le rôle de DRH a changé à la suite de la crise du Covid-19 », « le rôle de DRH a changé en raison de facteurs indépendants de la crise », ou encore « le rôle de DRH n'a pas changé ».

Nos différents entretiens ont été obtenus en contactant par e-mail la liste des responsables RH qui avaient participé à l'enquête sur le télétravail mentionnée dans l'introduction de ce mémoire. Ceux-ci avaient marqué leur accord pour être recontactés. Afin d'avoir davantage de répondants, d'autres contacts du centre de recherche nous ont été transmis. Au total, 27 personnes ont été contactées. L'e-mail mentionnait l'objet de la recherche, le nom du centre de recherche dans lequel nous effectuons notre stage, la méthode de recueil de données (l'entretien), ainsi que la durée probable de l'entrevue. Au total, nous avons conduit 13 entretiens entre fin septembre et fin novembre 2023. Parmi ces entretiens, 10 ont eu lieu en visioconférence via l'application Teams, à la fois pour des considérations budgétaires et afin de minimiser le temps consacré aux déplacements, étant donné la dispersion géographique des répondants. La date de leur prise de fonction a été demandée afin de vérifier si leur période d'occupation leur permettait de constater une évolution dans leur rôle ou dans leurs pratiques depuis la crise sanitaire. La liste des personnes interrogées apparaît dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 3. Liste des entretiens menés*

Numéro de l'entretien	Date de l'entretien	Fonction de la personne interviewée	Secteur public/privé	Nombre de travailleurs	Début d'occupation de la fonction
1	28/09/2023	DRH	Public	210	2019
2	03/10/2023	HR manager	Privé	312	2017
3	03/10/2023	DRH	Privé	50	2018
4	05/10/2023	Directeur du Développement Humain et du Personnel	Public	3800	2002
5	10/10/2023	DRH	Privé	Non connu	2011
6	11/10/2023	DRH	Public	50	2019
7	18/10/2023	DRH	Public	1350	2019
8	20/10/2023	Responsable du département Communication, Personnel et Organisation	Public	900	2016
9	20/10/2023	DRH	Public et Privé	800	2020
10	25/10/2023	DRH	Privé	640	2018
11	25/10/2023	(1) DRH (2) Directrice de la gestion des talents	Public	1000	2020 2020
12	21/11/2023	General Manager HR	Privé	900	2013
13	28/11/2023	DRH	Public	1970	2015

Les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord préalable des participants sous couvert de l'anonymat. L'enregistrement nous permettait de rester pleinement concentrée lors de la discussion. Tous les entretiens ont été retranscrits intégralement. En effet, se contenter de retranscrire certaines

parties en écartant trop vite certains passages jugés inintéressants de prime abord entraîne le risque de passer à côté d'éléments importants. Une retranscription intégrale permet ainsi une analyse plus fine (Quivy & Van Campenhoudt, 2011).

Nous avons ensuite organisé nos données en rédigeant, pour chaque entretien, une fiche résumant les éléments principaux qui ont émergé de la discussion et reprenant les passages marquants. Ces éléments ont été organisés selon différents items, comprenant la présentation de l'interlocuteur, le contexte organisationnel, le vécu de la crise du Covid-19, les défis actuels, les réponses apportées à ces défis, l'évolution du rôle de la personne interviewée, etc. Des codes couleurs ont été utilisés pour structurer encore davantage nos données. Enfin, nous avons procédé à une comparaison des données, que nous allons présenter de manière structurée dans la section suivante.

### 3. Mise à plat des données empiriques

Maintenant que nous avons présenté la méthodologie qui sous-tend cette recherche, la prochaine étape consistera à dévoiler les données issues des divers entretiens, à les comparer et à les confronter à notre revue de littérature. Cette mise à plat sera enrichie par des extraits d'entretiens qui seront associés à des noms d'emprunt. Nous avons fait le choix de ne pas utiliser les numéros spécifiques aux entretiens car certains intitulés de fonction sont spécifiques aux organisations concernées. Chaque pseudonyme sera accompagné du secteur d'activités de l'organisation où exerce le professionnel des ressources humaines. Le secteur d'activités n'apparaît pas dans le tableau 2 (liste des entretiens menés) car les entreprises relevant à la fois du secteur public et du secteur privé sont peu nombreuses en Belgique. De cette manière, l'anonymat des personnes interrogées est mieux protégée.

#### 3.1. Favoriser le bien-être au travail et lutter contre l'absentéisme

Le défi le plus saillant est incontestablement de favoriser le bien-être au travail. Depuis la crise sanitaire, plusieurs responsables RH notent une augmentation de l'absentéisme et des troubles psychosociaux tels que le burnout et la dépression. Quant aux causes, les interprétations sont multiples. DRH dans le secteur des soins de santé, Marc explique que la crise a été une expérience très difficile et même traumatisante pour le personnel :

*J'ai comparé un peu notre expérience Covid avec les gens qui ont vécu la Seconde Guerre mondiale. Pour pouvoir comprendre ce qui s'est passé, il faut l'avoir vécu de l'intérieur. [...] On s'imaginait avoir des décès à la pelle, tant la presse, les informations étaient traumatisantes (Marc, secteur des soins de santé).*

Le personnel soignant, de cuisine et d'entretien devait continuer à travailler malgré la peur liée à cette maladie encore peu connue. Le manque de matériel de protection n'arrangeait pas les choses.

*Donc c'est un peu comme si on envoyait au front en Ukraine des gens avec un râteau, une fourche ou un bâton (Marc, secteur des soins de santé).*

À cette époque, l'attitude de la population à l'égard du personnel soignant était paradoxale. D'un côté, ils étaient applaudis et remerciés pour leur travail, mais de l'autre, ils étaient parfois perçus comme des pestiférés, voire agressés dans des lieux publics. Certains ont fini par quitter le métier, écœurés. Estelle, également DRH dans le secteur des soins de santé, fait le même constat. Parmi le personnel soignant, plusieurs personnes ont quitté leur travail en affirmant ne plus jamais vouloir entendre parler des soins. Elles ont alors changé de métier et réorienté complètement leur carrière, par exemple en ouvrant un commerce. Estelle note que la crise sanitaire a entraîné une démotivation et un essoufflement du personnel.

D'autres responsables RH mettent en avant une augmentation de la charge de travail. Dans certains cas, celle-ci avait augmenté un peu avant la crise ; dans un autre, elle y est directement liée. Dans ce dernier cas, l'organisation est active dans le secteur du numérique.

*Le numérique a été mis sur le devant de la scène pendant la crise. Et donc on a eu plutôt une surcharge de travail. Donc on a dû gérer la suractivité. J'ai eu très peur pour plein de collègues que ça craque. [...] Et ce qui me frappe aussi, c'est qu'on a gardé ce rythme de travail qui s'est accéléré pendant la crise. On travaillait 12 heures par jour, c'était un truc de fou. On a gardé ça maintenant. Ça c'est un truc dont on n'a pas su se détacher (Sophie, secteur du numérique).*

Sophie explique que les travailleurs sont passionnés, « surresponsabilisés ». Ce cas de figure relève plutôt de l'exception par rapport aux autres témoignages recueillis. En effet il est ici davantage question de surprésentéisme et donc de présence malgré des problèmes de santé plutôt que d'absentéisme. Le jour de notre entretien, Sophie s'était justement entretenue avec une travailleuse qui s'était rendue aux urgences et qui voulait venir travailler le lendemain, contre avis médical. Elle a dû l'en dissuader.

Lucie, responsable RH dans le secteur de la métallurgie, attribue l'augmentation de l'absentéisme à une combinaison de plusieurs facteurs. Il y a eu un boom économique peu de temps avant la crise sanitaire, entraînant une augmentation de la charge de travail. De plus, le climat anxigène lié à la crise a également contribué à cette tendance. Enfin, après la crise, certaines mesures de lutte contre l'absentéisme ont été supprimées pour se concentrer sur l'urgence de maintenir la production. Laurent, DRH dans le secteur de la diffusion vidéo, va plus loin en expliquant que la crise sanitaire ne peut pas être isolée en tant que fait explicatif de l'augmentation de l'anxiété des gens.

*C'est la première fois qu'on a plusieurs crises en parallèle. Donc on est dans du polycrisis. Il y a la crise du Covid. En plus de ça, y a une crise financière. En plus de ça, il y a des crises géopolitiques. Et donc si je prends par exemple vous, qu'est-ce qui vous tracasse le plus ? C'est que le Covid arrive de nouveau ou c'est le prix de votre pizza quand vous allez manger avec des amis ou c'est le fait que vous avez le sentiment que votre prêt et votre appartement ce sera sur deux générations ? Et qu'en plus de ça, peut-être que Poutine il va péter un plomb (Laurent, secteur de la diffusion vidéo).*

Parfois, les responsables RH n'ont pas de données par rapport aux maladies psychosociales. Leur augmentation relève alors d'une impression, d'un ensemble d'observations ou de discussions avec les travailleurs. Agnès, DRH dans le secteur de l'eau, pense que la crise sanitaire a attiré l'attention sur ces maladies en raison du mal-être lié au confinement. Pour Mathilde, DRH dans le secteur du logement, il n'est pas toujours évident de déterminer si l'augmentation de l'absentéisme et des maladies psychosociales sont liées au travail ou à des facteurs extérieurs.

Une nuance à apporter est que tous les responsables RH interrogés ne lient pas forcément absentéisme et maladie. Si Lucie (secteur de la métallurgie) affirme qu'elle fait : « *partie des DRH qui croient que les gens sont vraiment malades quand ils sont malades* », ce n'est pas le cas de Catherine



(secteur automobile). Selon elle, beaucoup de travailleurs ont apprécié rester chez eux durant la crise. Ils ont goûté aux plaisirs de la vie et ils en oublient qu'il faut d'abord travailler pour ensuite obtenir un salaire qui leur donnera accès à ces plaisirs.

*Je trouve qu'on est dans un État de droit et plus un État de devoir. C'est-à-dire qu'un travailleur va pas être satisfait, bah il va... il va se mettre en maladie. Ça change rien pour lui (Catherine, secteur automobile).*

Ces propos ont aussi été tenus par Didier, DRH dans le secteur de la logistique. Il affirme qu'il est important de protéger le salarié, mais qu'à force « *on oublie que les gens doivent aller bosser en fait* ».

Valérie (secteur des médias) remarque aussi que les travailleurs font de plus en plus reposer la responsabilité de leur bien-être sur l'employeur.

*Les gens n'acceptent pas que l'entreprise ne prenne pas en main leur problèmes. Hier j'étais encore avec les consultants et je leur dis : « Les membres du personnel sont attentistes. » « Je ne vais pas bien mais venez me voir et posez-moi des questions pour m'aider quoi. Ce n'est pas moi qui vais aller spontanément vers des dispositifs qu'on met en place. » (Valérie, secteur des médias).*

Selon les propos des responsables RH interrogés, il existe donc un lien plus ou moins clair entre la crise sanitaire, l'augmentation de l'absentéisme et l'augmentation des maladies de type psychosocial. L'augmentation de l'absentéisme n'est cependant pas toujours attribuée à la crise sanitaire. Parfois, la moyenne d'âge augmente et les travailleurs développent des pathologies telles que des troubles musculosquelettiques. Fanny (secteur de l'automobile) est DRH dans la même entreprise depuis 10 ans.

*Il y a des gens dans cette entreprise que je n'ai même pas connus et qui sont toujours en maladie, donc là aussi moi je trouve que tout ce qui est mis en place au niveau gouvernemental ou autre, ne nous aide pas beaucoup [...] c'est un problème, c'est un vrai problème (Fanny, secteur de l'automobile).*

Les mesures prises par les responsables RH sont variées : collaboration renforcée avec les conseillers en prévention-aspects psychosociaux, conférences sur la prévention des burnouts pour tout le personnel, mise en place de mesures de fin de carrière (aménagements d'horaires, congés), coaching en interne et en externe, investissements dans du matériel ergonomique... Plusieurs d'entre eux insistent sur l'importance du management.

*Je reste aussi encore persuadée que l'absentéisme c'est pas un problème de ressources humaines, c'est un problème du management. C'est un problème de leadership. Et que donc là effectivement, il faut essayer d'accompagner les managers pour motiver leurs équipes (Lucie, secteur de la métallurgie).*

D'après Agnès (secteur de l'eau), certains managers qui sont très exigeants pour eux-mêmes attendent parfois trop de leur équipe, ce qui peut engendrer un épuisement. Parfois aussi, ils ne sont

pas sensibles aux signaux d'alerte. L'accompagnement des managers se fait, selon les organisations, par des formations, du coaching, des conférences... D'autres encore mettent en place des cellules visant à apporter une écoute et un suivi pour les travailleurs qui en font la demande. Du côté de Marc, il s'agit de psychologues, du côté d'Agnès l'équipe est composée d'un médecin, d'une assistante sociale, d'une coordinatrice et d'une psychologue. Tous ces travailleurs sont internes aux organisations concernées. Lorsque la prévention s'avère insuffisante, l'accompagnement des personnes absentes peut également être investi. Delphine, DRH dans le secteur de la santé, a mis en place des référentes RH dans l'ensemble des départements de l'organisation. Ces référentes entretiennent des contacts privilégiés avec le terrain. Elles cherchent à maintenir le contact avec les personnes malades, notamment par l'envoi de cartes comportant la mention « On prend soin de toi » et signées par l'équipe. Elles accompagnent aussi le retour au travail de manière quasiment hebdomadaire durant les premiers mois. Des entretiens sont également organisés entre manager et agent. D'après Delphine, « *ça porte vraiment ses fruits* ». Catherine, qui a le sentiment que les travailleurs profitent du système de sécurité sociale, se sent assez démunie. Il existe certes les contrôles médicaux, mais elle ne sait que mettre en place en matière de prévention. Valérie (secteur des médias), constatant que les maladies de longue durée sont un frein au fait d'offrir un contrat à durée indéterminée à des travailleurs méritants, a recours à des licenciements pour force majeure médicale.

Nous pouvons donc faire le constat que la manière dont les responsables RH expliquent l'absentéisme influence leur perception du pouvoir d'action dont ils disposent. Lorsque l'absentéisme découle d'un mal-être au travail, des mesures peuvent être prises pour tenter de le réduire. En revanche, si ce mal-être ou cette maladie sont liés à des facteurs externes au travail, ou si l'absentéisme reflète un désir de ne pas travailler, le responsable RH peut se sentir limité dans les ressources à mobiliser pour y faire face.

En matière de bien-être au travail, si cette préoccupation semble commune à la presque totalité des responsables RH interrogés, chacun y accorde une importance différente. Dans le cas de Laurent par exemple, le fait de rechercher le bien-être des collaborateurs fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise :

*Vu qu'on a une société « customer intimacy » [intimité avec le client], on doit prendre soin de nos clients et le meilleur moyen de prendre soin de nos clients, c'est de prendre soin de nos employés. Et donc on a une approche de caring sur plusieurs axes : la santé financière, la santé émotionnelle, la santé physique et ce genre de choses (Laurent, secteur de la diffusion vidéo).*

Les employés sont traités comme des sportifs professionnels. Tout est pensé pour prendre soin d'eux. Ainsi, les travailleurs n'ont pas de chèques-repas. À la place, des plats sains leur sont offerts sur le temps de midi. Il y a des soupes, des salades, de la nourriture sans gluten... Il y a également des distributeurs de noix et des fruits frais. En revanche, s'ils désirent une barre chocolatée ou un soda, ils doivent se les procurer à leurs frais vu que ce sont des produits néfastes pour la santé. Des coaches organisent des entraînements de course-à-pied durant le temps de midi et les locaux sont équipés de

douches. Le bien-être des travailleurs est alors fortement mis en avant puisque c'est la condition qui leur permettra de donner le meilleur d'eux-mêmes. L'entreprise cherche « *le parfait équilibre entre la bienveillance et l'exigence* » (Laurent, secteur de la diffusion vidéo).

### **3.2. Faire face à la pénurie de main-d'œuvre**

De nombreux interlocuteurs nous ont fait part de leurs difficultés à disposer d'une main-d'œuvre suffisante. Ce défi semble être particulièrement prégnant pour les DRH travaillant dans le secteur des soins de santé. En effet, Estelle explique que bien que la crise sanitaire ait suscité des vocations, elle a également incité certains travailleurs à abandonner leur métier. Elle constate également une tendance croissante parmi les professionnels de la santé à opter pour le statut d'indépendant. Marc relève qu'en plus des reconversions professionnelles, certains travailleurs qui font le choix de conserver leur métier sont débauchés par d'autres organisations. Et cerise sur le gâteau, les deux DRH notent qu'il y a de moins en moins de personnes qui s'inscrivent dans les écoles pour entreprendre des études d'infirmier. Face à ces multiples obstacles, tous deux mettent en œuvre diverses initiatives. Estelle travaille sur la marque employeur en mettant l'accent sur l'ambiance au travail et sur la petite taille de l'hôpital, qui favorise la proximité entre les collaborateurs. Elle organise aussi une « journée des métiers ». L'hôpital ouvre alors ses portes à des classes de secondaire afin de leur faire découvrir de manière ludique les nombreux métiers qui s'y trouvent. Une collaboration est aussi en place avec la télévision locale afin de faire connaître l'hôpital. La communication est donc au centre de ces actions. Du côté de Marc, il y a une volonté d'assurer une présence sur les réseaux sociaux, dans les salons de l'emploi et dans les écoles. Il insiste également sur l'importance des stagiaires.

*Pour moi le premier lieu de recrutement, c'est le stage. [...] On l'a répété aux soignants sur le terrain : « De grâce, chouchoutez vos stagiaires. Ne les laissez pas tout seuls. »* (Marc, secteur des soins de santé).

Parmi les étudiants, certains sont engagés comme jobistes. Si tout se passe bien, ils pourraient alors obtenir un contrat au terme de leurs études. Pour contrer le débauchage, les jeunes collaborateurs bénéficient d'un accompagnement renforcé. Marc et Estelle indiquent qu'en matière de rémunération ils ont très peu de marge de manœuvre étant donné qu'ils doivent respecter des barèmes. Selon Estelle, les initiatives mises en place fonctionnent. De nombreux recrutements ont été réalisés en 2023 malgré les difficultés rencontrées. Quant à Marc, qui obtient de bons résultats grâce à la mise en place des étudiants à l'année, il affirme tout de même :

*Il n'y a pas de miracle. Donc comme dit un collègue de la communication : « Les hôpitaux pêchent dans un étang vide. »* (Marc, secteur des soins de santé).

Les difficultés de recrutement et de rétention ne sont pas propres au secteur des soins de santé. Elles peuvent concerner certains profils en particulier tels que des directeurs, des profils techniques, des informaticiens voire tous les profils de l'entreprise.

*Pour attirer de bons candidats, j'avoue qu'on vit une crise importante en ce moment. Je suis en contact avec quelques bureaux de recrutement, avec des partenaires de longue date, qui eux-mêmes ont vraiment beaucoup de mal à recruter des personnes (Catherine, secteur de l'automobile).*

*On se rend compte, en recrutement par exemple, qu'on n'est plus les rois du monde. Ce n'est pas parce qu'on offre un job, en tant qu'employeur ou en tant que RH, qu'on peut se dire : « C'est ça et si t'es pas content bah tant pis » (Didier, secteur de la logistique).*

Fanny (secteur de l'automobile) reçoit peu de candidatures belges pour les postes d'acheteurs techniques. Elle reçoit cependant énormément de candidatures à l'international. Selon elle, le marché belge est saturé et les jeunes ne sont pas attirés par ce type de poste.

*Les plus jeunes, ils sont très très orientés work-life balance et tout le monde ne peut pas faire ce type de boulot non plus (Fanny, secteur de l'automobile).*

D'après Catherine, certains travailleurs utilisent les processus de recrutement comme moyen de négocier une promotion. Lorsqu'ils se voient offrir un meilleur poste ou une meilleure rémunération ailleurs, ils entament des négociations avec leur employeur actuel. Au bout du compte ces personnes font perdre beaucoup de temps à Catherine puisqu'elles ne sont pas engagées et qu'elle doit se tourner vers d'autres candidats.

Pour remédier à ces difficultés de recrutement et de rétention, les responsables RH mettent en place diverses initiatives: présentations dans les écoles, participation comme jury pour les mémoires, remise d'un prix aux étudiants qui réalisent un mémoire de qualité en lien avec le secteur d'activités de l'organisation, page Internet avec les avantages à travailler pour cet employeur, changement dans les grilles de rémunération pour que les travailleurs puissent obtenir un salaire attractif plus rapidement, etc. Il est à noter que bon nombre de ces actions visent à renforcer la communication. Plusieurs responsables RH parlent de l'importance d'investir les réseaux sociaux à l'heure actuelle, en particulier pour atteindre les jeunes. D'après Lucie, la procédure doit être facile et rapide pour ne pas décourager les candidats. Les jeunes doivent pouvoir postuler avec leur smartphone ou leur tablette. « *Le PC c'est un truc de vieux hein* » (Lucie, secteur de la métallurgie). Des études menées par le groupe pour lequel elle travaille montrent aussi que les efforts de digitalisation et le fait de se soucier de l'environnement ne permettent plus de se démarquer de la concurrence. Pour les jeunes, il s'agit d'une évidence absolue que les entreprises mettent en place une politique de développement durable. Quant au télétravail, il est clairement devenu un moyen d'attirer et de fidéliser le personnel.

Les solutions mises en place dépendent aussi de la fonction recherchée. C'est ainsi que pour les profils relevant des technologies de l'information, Delphine pense que les critères de sélection pourraient être revus de manière à valoriser l'expérience.

*À l'IT, où il y a de plus en plus de self made men comme on dit, qui n'ont pas forcément de diplôme mais qui ont des compétences, une expertise très développée (Delphine, secteur de la santé).*

Pour les médecins, les échelles barémiques ont été revues à la hausse.

Laurent et Sarah expliquent que les attentes des candidats évoluent.

*Alors je ne sais pas si c'est lié au Covid ou si c'est lié au fait qu'on engage des jeunes et que la priorité n'est plus sur le salaire, n'est plus sur la voiture (Sarah, secteur de l'énergie).*

*Avant tout le monde voulait plus de congés, tout le monde voulait un 13e mois. Maintenant, les générations sont tout à fait différentes. Certains vont venir parce qu'on a une approche ESG [Environmental, Social, Gouvernance] avec du sens. D'autres vont venir pour des congés. D'autres vont venir pour les formations. D'autres vont venir pour le financier (Laurent, secteur de la diffusion vidéo).*

Laurent met également en avant un phénomène qu'il appelle « l'effet chaise non vide ». Il s'agit du *quiet quitting* (« démission silencieuse ») mentionné dans notre revue de littérature. Le travailleur limite sa prestation de travail de manière à faire le strict minimum.

*Moi je pense qu'un des plus gros problèmes aujourd'hui, et c'est aussi lié à la crise Covid et la crise financière, il y a des gens qui veulent quitter l'entreprise mais qui ne la quittent pas. Exactement comme il y a des gens qui sont mariés, qui veulent quitter leur conjoint mais qui ne le quittent pas pour des raisons financières. [...] C'est en fait des gens qui sont là, mais qui sont pas là. Ils vont faire pile leurs heures, ils vont faire tout pour ne pas se faire licencier, mais rien de plus. Parce qu'en fait ils ne peuvent pas se permettre de quitter. C'est trop compliqué, il y a de l'incertitude (Laurent, secteur de la diffusion vidéo).*

Pour contrer le *quiet quitting*, le niveau d'engagement des travailleurs est mesuré tous les ans grâce à un questionnaire comportant 100 items. Les résultats sont confidentiels mais pas anonymes. Lorsqu'un groupe est identifié comme étant moins engagé, des analyses sont menées afin d'en comprendre les causes. Laurent affirme que seul ce qui est mesuré peut être amélioré, d'où l'importance d'utiliser des indicateurs clés de performance. Le recours au licenciement est utilisé pour les personnes les moins engagées.

*On ne peut pas obliger un âne à boire, mais on peut retirer le seau (Laurent, secteur de la diffusion vidéo).*

Les responsables RH attribuent la cause de leurs difficultés de recrutement et de rétention à divers facteurs tels que des filières de formations manquantes ou encore trop peu d'intérêt de la part des personnes pour certaines filières existantes. Certains DRH parlent aussi d'une recherche de sens et d'un changement dans le rapport au travail. Laurent explique que durant le confinement, les personnes ont entrepris de nouvelles activités telles que du sport, de la cuisine, etc. Elles ont pris conscience qu'il y avait d'autres aspects importants dans la vie que le travail. Même après leur retour au bureau, elles n'ont pas nécessairement arrêté ces activités. Certaines se sont dit : « À quoi bon quitter de chez moi à 6h30 du matin, rentrer à 19h30, je ne vois pas mes enfants. » (Laurent, secteur de la diffusion vidéo). Plusieurs DRH constatent que le travail n'occupe plus la place centrale qu'il avait autrefois dans la vie

des personnes. La vie privée prend de plus en plus de place. Fanny (secteur de l'automobile) reçoit de plus en plus de demandes d'interruption de carrière.

*Ici, j'ai un cadre supérieur qui prend 6 mois de congé pour faire le tour du monde. C'est des trucs qu'on n'avait pas avant ça. [...] On en a un autre qui avait fait un tour du monde aussi. Il avait pris congé parental, crédit-temps, en fait tout ce qu'on peut cumuler parce qu'il avait beaucoup d'enfants. Et il a fait vraiment un grand tour du monde. Il est parti plusieurs années, lui. Et enfin maintenant, il n'est pas revenu. Finalement, il s'est réorienté comme ouvrier dans le bois donc rien à voir, alors que c'était un ingénieur (Fanny, secteur de l'automobile).*

Didier pense que le rapport au travail est une affaire de générations.

*Je remarque effectivement que la nouvelle génération a une autre façon de faire et de voir le travail. Qui n'est ni meilleure ni moins bonne, juste différente. [...] Et je pense qu'ici avec le Covid, ça s'est même accentué dans le sens où là.... [...] Les jeunes ont un peu contaminé les plus anciens (Didier, secteur de la logistique).*

Didier remarque que les plus âgés aspirent maintenant à profiter du moment présent, tout comme les jeunes. Toutefois avec l'âge de la pension qui recule et les incitations à travailler, il est difficile pour tout un chacun de pouvoir vraiment s'arrêter. La législation est selon lui trop rigide.

*Les RH essayent d'inventer des outils, mais qui restent néanmoins très traditionnels, très limités et alors on va dans le coaching, dans le travail sur la personne, sur les couleurs, sur plein de choses. Mais en soi, on tourne en rond je crois. On ne répond pas vraiment aux attentes des nouvelles générations. [...] [En tant que DRH] on doit être là pour tenter d'orchestrer tout ça, mais on n'a pas les armes nécessaires pour le faire (Didier, secteur de la logistique).*

L'idée selon laquelle le changement dans le rapport au travail émergerait des jeunes ne fait pas l'unanimité. D'autres pensent que ce phénomène touche toutes les strates de la société, indépendamment de l'âge. La crise sanitaire aurait en tout cas joué un rôle majeur dans ce changement. Certains pensent qu'il avait débuté avant la crise et que la crise l'a amplifié, tandis que d'autres estiment que la crise a été l'élément déclencheur.

Quant à Sophie (secteur du numérique), elle dira que le rapport au travail a changé en raison du fait que dans son cas, les travailleurs ont été investis d'une grande responsabilité étant donné qu'ils ont pu continuer à travailler, contrairement à d'autres personnes qui ont perdu leur travail. Ils entretiennent maintenant un rapport passionnel avec leur travail. À nouveau, il s'agit plutôt d'une exception par rapport aux autres témoignages.

D'autres encore pensent qu'il n'y a pas eu de changement notable.

En termes de réponses à ces changements, les responsables RH sont parfois démunis. Du côté de Marc, le sens au travail est appréhendé grâce à un travail sur les valeurs de l'institution. Le top management s'est réuni afin de dégager un tronc de valeurs communes et de répondre à la question

suivante : « Quelle est la valeur ajoutée que nous pouvons apporter à travers notre expertise, notre métier ? ». Le personnel suivra une formation à ce sujet par la suite. Le fait d'impliquer les travailleurs dans des projets qui les motivent est également important. Valérie (secteur des médias) cherche à favoriser un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle en proposant 35 jours de congé sans solde sur une base annuelle. Elle espère ainsi encourager les travailleurs à opter pour cette possibilité plutôt que de recourir à un certificat médical. Elle tente également de sensibiliser le management au fait de prendre ses responsabilités en sanctionnant les « profiteurs ».

*Parce qu'alors ça contamine tous les autres, ils se disent : « Bon, ok, tu donnes du sens mais quand je vois comment les autres en profitent, ben pourquoi est-ce que je me fatigue quoi ? »*  
(Valérie, secteur des médias).

Hormis Marc et Valérie, les responsables RH ne nous ont donné que très peu d'informations concernant ce qu'ils mettent éventuellement en place face à ce défi.

Pour terminer, la lutte contre l'absentéisme et la pénurie de main-d'œuvre se rejoignent dans la mesure où l'une des principales préoccupations des responsables RH est d'avoir suffisamment de personnel pour accomplir les missions de l'entreprise.

### **3.3. (Re)construire le sens du collectif**

Un autre constat émerge de nos entretiens : la crise sanitaire aurait altéré le sens du collectif. Les travailleurs semblent être plus centrés sur eux-mêmes et sur leurs équipes, avec une collaboration moins évidente entre différentes équipes ou départements. Sophie (secteur du numérique) a créé des liens forts au sein de la communauté RH pendant la crise. Chaque semaine, elle se réunissait en visioconférence avec d'autres professionnels RH afin de discuter de leurs pratiques, de leurs difficultés et d'échanger des tuyaux. Elle nous dit :

*Je pense que c'est très commun à l'ensemble des entreprises. C'est que beaucoup me disent la même chose. Ils me disent : « Finalement on a recristallisé des silos. ». Ce qu'on avait commencé à générer comme transversalité, à casser les silos entre les départements, etc. s'est recristallisé pendant la crise. Et ça, c'est un peu resté. Et ça c'est une grande difficulté, un des grands enjeux RH de demain* (Sophie, secteur du numérique).

Les travailleurs expriment de plus en plus d'exigences envers leur employeur, une dynamique qui déstabilise Sophie tout en suscitant son admiration. « *Je me dis : « Ils ont raison. On n'a pas tant qu'on ne demande pas. »* (Sophie, secteur du numérique). Elle se confronte à de nombreuses demandes et négociations, cherchant un équilibre entre les règles collectives et les besoins individuels pour maintenir l'équité. Par exemple, lorsqu'il faut venir à une réunion spécifique en présentiel parce qu'il y a un intervenant externe, plusieurs travailleurs présentent des raisons pour ne pas venir. Il faut alors arriver à faire la part des choses pour déterminer dans quelle mesure ces raisons sont légitimes. Lucie confirme :

*J'ai l'impression qu'il y a un côté « Me, myself and I » qui me semblait moins perceptible avant, et qu'il l'est plus après le Covid (Lucie, secteur de la métallurgie).*

Pour Didier, cette recherche d'individualisation est affaire de générations. Les jeunes osent davantage s'affirmer, alors qu'auparavant ils devaient montrer qu'ils étaient méritants avant de formuler une demande. Autrefois, le patron détenait beaucoup plus de pouvoir. Il explique aussi que l'appartenance à un groupe est plus volatile.

*On est dans une dynamique, un jour on appartient à un groupe, c'est très bien. Mais il y a des moments où finalement ce groupe ne représente plus de sens [...] Ben, on va aller voir ailleurs si on y est. C'est perturbant pour les entreprises et ça rend le métier RH un peu plus complexe qu'avant. Mais ça en fait tout son charme hein. Mais oui, je pense que les choses se sont accentuées pendant la période de Covid (Didier, secteur de la logistique).*

Il met aussi en avant le fait que le rôle du représentant syndical est plus complexe qu'auparavant. Les travailleurs ne font plus appel à lui que ponctuellement. C'est d'ailleurs l'un des grands défis de Valérie (secteur des médias) : avoir des intermédiaires représentatifs des travailleurs lors des négociations. Actuellement, elle doit négocier avec les travailleurs directement.

*Les représentants des travailleurs, eux, sont en train de perdre complètement pied. Pour moi ils ne représentent plus du tout. Mais ils ne représentaient déjà pas beaucoup. [...] Ils sont en déconnexion complète de leur base (Valérie, secteur des médias).*

Le développement du télétravail à la suite de la crise sanitaire ne semble pas jouer en faveur des organisations syndicales.

*Et les gens quand ils font grève, ok ils font grève mais ils font du télétravail. Donc il n'y a plus cette emprise sur les personnes. Et leur moyen de communication qui était devant la grille et cetera, ben les gens ne viennent même plus par là donc il n'y a plus ce moyen de communication. Donc ils doivent complètement se réinventer ou penser à être autre chose (Valérie, secteur des médias).*

Pour faire face à ce défi, Valérie souhaite profiter des élections sociales prévues en 2025 pour sensibiliser les travailleurs à la cause syndicale en leur expliquant qu'ils ont un rôle à jouer pour faire évoluer l'entreprise. Marc (secteur des soins de santé) constate également que les organisations syndicales sont en perte de vitesse. D'après lui, il est important que les DRH y soient attentifs et qu'ils renforcent leur partenariat avec elles.

*Il y a maintenant de moins en moins d'engagement vers du collectif. Et les syndicats en sont les premiers perdants. Et il faut faire attention parce que s'ils se sentent en danger, ils risquent de radicaliser leurs positions. C'est un enjeu qu'on a tendance à sous-estimer à l'heure actuelle (Marc, secteur des soins de santé).*

Estelle (secteur des soins de santé) affirme que le sens du collectif n'existait déjà pas avant la crise sanitaire. Les équipes se sont entraînées durant la crise mais cette solidarité s'est vite essoufflée.



Il y a une certaine lassitude, mais aussi de l'épuisement. Agnès (secteur de l'eau) explique que dans son cas, il y a une culture d'entreprise familiale avec un fort sentiment d'appartenance. Le Covid l'a mis à mal mais il reste quand même très présent. Elle remarque toutefois qu'une distance s'est créée entre la direction et le terrain.

Le sens du collectif peut donc préoccuper les responsables RH interrogés à plusieurs niveaux : au niveau de l'équipe, au niveau de l'organisation dans son ensemble (collaboration inter-équipes et hiérarchie-travailleurs) et au niveau syndical. Plusieurs d'entre eux pointent du doigt le télétravail et cherchent à créer des occasions de faire venir les travailleurs en présentiel : des réunions imposées en présentiel, un petit-déjeuner pour l'accueil d'une nouvelle collègue, des événements divers ou encore des formations en présentiel pour favoriser les échanges entre les départements et présenter les nouveaux collaborateurs. En plus d'être DRH, Sophie coordonne une équipe de huit travailleurs. Si au départ ceux-ci n'étaient pas favorables aux réunions en présentiel, elle affirme qu'ils ont changé d'avis.

*Donc je ne regrette pas mon choix parce que tous les jeudis matin il y a bien quelqu'un qui arrive avec le déjeuner pour tout le monde. Je ne dois même plus m'occuper de l'ordre du jour. Ils se bousculent pour mettre des points à l'ordre du jour. Donc je pense que parfois à un moment donné il faut aussi oser tester des choses qui n'ont pas forcément bonne presse de prime abord (Sophie, secteur du numérique).*

Sophie pense qu'il faut oser montrer que le collectif est une priorité et oser tester des pratiques. D'autres types d'initiatives ont été mises en place par Mathilde (secteur du logement), comme la création de communautés sur Teams afin d'organiser des tournois de kicker sur le temps de midi et des apéros entre collègues. Des budgets ont été dégagés afin d'organiser des teambuildings. Quant à Agnès, elle a rencontré tous les membres du personnel, accompagnée par la directrice générale, pour communiquer au sujet des décisions qui avaient été prises et des projets en cours. C'est la première fois que les directions allaient sur le terrain. Elles ne vont probablement pas continuer à le faire en raison du temps que cela prend. Des « RH en secteur » ont été mis en place pour répondre aux questions individuelles dans les différents secteurs.

### **3.4. Accompagner la digitalisation**

Il apparaît dans les témoignages recueillis que la crise sanitaire a été le moteur du changement, en particulier en matière de digitalisation.

*Ce qu'a généré, en revanche - mais ça c'est pour mon plus grand bonheur, j'avoue - le Covid, c'est que j'étais très partisane du télétravail, qu'il n'y avait A-B-S-O-L-U-M-E-N-T pas moyen de faire accepter à mon management la mise en place du télétravail occasionnel. C'était un sujet absolument tabou (Lucie, secteur de la métallurgie).*

De nombreuses organisations ont depuis la crise encadré les pratiques de télétravail, la plupart du temps à l'aide d'une charte. Parfois, cette charte est déclinée en plusieurs versions selon les équipes afin de répondre au mieux aux besoins de chacune. Certains autorisent un quota de jours de télétravail

par semaine tandis que d'autres prennent le mois comme période de référence. Dans ce dernier cas, Laurent (secteur de la diffusion vidéo) explique que les besoins privés sont mieux rencontrés. En effet, les travailleurs ont davantage de flexibilité, ce qui permet par exemple à des familles monoparentales d'adapter leurs jours de télétravail en fonction des semaines de garde des enfants. En contrepartie les travailleurs doivent également se montrer plus flexibles au regard des besoins de l'entreprise et être capables de se montrer davantage disponibles dans les locaux de l'entreprise ou auprès des clients durant certaines semaines. Cette manière d'encadrer le télétravail répond donc au besoin d'individualisation abordé dans la partie précédente. Laurent affirme que le modèle fonctionne assez bien, même si les 60% de présence demandés ne sont pas atteints en pratique. Le télétravail peut aussi permettre de juguler une partie de l'absentéisme.

*Grosso modo, quand il y a un genou cassé par exemple, et que ce sont des gens qui font de l'admin', ben ça leur permet de travailler, fondamentalement. Plutôt que d'être en arrêt. Un exemple qui est valide là actuellement. Non pas qu'on veuille empêcher les gens de prendre leurs semaines s'ils ont mal à la jambe, mais en l'occurrence dans le cas de la personne c'est vraiment venu de la personne donc on sent que le niveau de motivation est là (Lucie, secteur de la métallurgie).*

Nous pourrions nous demander s'il n'y aurait pas un décalage entre le discours de la personne malade et son ressenti : avait-elle le sentiment qu'elle devait continuer à travailler malgré son genou cassé pour se faire bien voir ? Mathilde (secteur du logement) note que si le déploiement du télétravail a permis de diminuer l'absentéisme au niveau du fédéral, ce n'est malheureusement pas le cas dans l'organisation pour laquelle elle travaille. Le télétravail apparaît donc comme une solution potentielle face à l'absentéisme, mais nous pensons qu'il est à considérer avec précaution car non seulement il n'entraîne pas toujours l'effet escompté mais, en plus, les travailleurs pourraient ressentir une pression morale à devoir travailler lorsqu'ils sont malades.

En parallèle avec le développement du télétravail, de plus en plus de réunions ont été tenues en visioconférence voire de manière mixte (en présentiel et à distance). Même si le fait de ne pas devoir se déplacer est pratique, plusieurs professionnels RH ne sont pas totalement convaincus et souhaitent revenir à davantage de présentiel.

*Je fais le constat que quand il y a du monde derrière en réunion Teams, je trouve qu'il y a plein de choses qu'on ne perçoit pas, et puis on ne sait pas qui parle et en fait tu perds le fil conducteur. On a mis des règles sur comment on faisait des réunions à distance, mettre la caméra, des choses comme ça. Il y a certaines réunions, clairement elles sont beaucoup plus qualitatives quand elles se font en présentiel (Stéphanie, secteur de l'énergie).*

*Des réunions à 40 à distance... Ce sont toujours les mêmes qui parlent, les mêmes qui mettent leur caméra, les mêmes qui ne les mettent pas (Sophie, secteur du numérique).*

Quelques responsables RH affirment que depuis la crise, les travailleurs considèrent le télétravail comme un droit et non plus comme un avantage. D'après Lucie (secteur de la métallurgie), la possibilité

de télétravailler est la première question que posent les jeunes lors des recrutements. Certains DRH se méfient des effets pervers, comme le fait de ne pas vouloir participer à une réunion pour avoir son quota de jours de télétravail. Certains font le constat que quelques travailleurs qui recherchent des contacts sociaux sur leur lieu de travail se retrouvent finalement assez seuls parce que la plupart de leurs collègues ne sont pas présents. C'est en partie pour cette raison, mais aussi avec la volonté de mieux cadrer les travailleurs, que Didier (secteur de la logistique) a supprimé le télétravail pour certaines fonctions fin 2022-début 2023. Cette décision a été vécue comme une punition par certains.

*C'était un mal nécessaire. Parce qu'on sentait ces personnes s'éloigner finalement de l'entreprise. Donc le risque, sans s'en rendre compte, qu'il y ait des décrochages tels que ça aurait été finalement impossible de continuer à collaborer (Didier, secteur de la logistique).*

Le télétravail a entraîné de nouveaux défis pour les départements RH, comme le fait d'accompagner les managers dans cette nouvelle manière de travailler. L'un des enjeux est de parvenir à conserver le lien avec les travailleurs. Dans ce but, des formations sont données dans certaines organisations. Se tiennent également des réunions entre managers afin d'échanger leurs bonnes pratiques. La question d'un management par la confiance a été citée par plusieurs responsables RH.

Un second défi consiste à repenser les espaces de travail, englobant les locaux de l'entreprise mais pas uniquement. Les réunions en visioconférence peuvent parfois gêner les collègues lorsque plusieurs travailleurs se trouvent dans une même pièce. C'est la raison pour laquelle Mathilde (secteur du logement) souhaite trouver un moyen pour que les travailleurs aient la possibilité de s'isoler durant la journée. Étant donné que le télétravail a pris de l'ampleur, les besoins des entreprises en matière de locaux évoluent. Certaines entament alors des travaux. C'est le cas du côté de Sophie, où les locaux ont été repensés par les travailleurs avec l'aide d'un prestataire externe. Les travaux devaient débuter en novembre 2023, peu de temps après notre entretien. Laurent (secteur de la diffusion vidéo) explique que le télétravail offre beaucoup de possibilités : le lieu de travail peut être hub, un autre bureau de l'entreprise... Au niveau temporel les personnes peuvent travailler de manière désynchronisée, ce qui est utile lorsqu'il faut aider un collègue qui travaille à l'étranger sur un autre fuseau horaire.

Un troisième défi découlant du télétravail concerne la gestion du temps de travail dans les organisations utilisant des systèmes de pointage, notamment la gestion des heures supplémentaires. Delphine (secteur de la santé) explique que les heures supplémentaires enregistrées par les pointeuses peuvent entraîner des jours de récupération. Cependant, lorsque l'employé est en télétravail, ses journées de travail ne génèrent pas de récupération. Ainsi, certaines personnes ont trouvé une solution en effectuant des demi-journées de télétravail et des demi-journées au bureau afin de pouvoir prétendre à des jours de récupération. Elle réfléchit donc à la compatibilité télétravail – pointeuse. Agnès (secteur de l'eau) aurait espéré que la crise sanitaire conduise à la suppression de la pointeuse et à la disparition de cette « culture de minutes », mais cela ne s'est pas concrétisé. Elle reste toujours très présente. Fanny (secteur de l'automobile) souligne les abus que peut générer le télétravail :

*On sait pertinemment qu'il y a des gens qui vont conduire leur enfant à l'école et qui n'ont pas dépointé. Mais à un moment donné, on ne sait pas tout contrôler. Il y en a qui sont au bureau*

*et qui vont beaucoup téléphoner en dehors de leur poste, donc ce n'est pas mieux. Et ça, c'est le rôle du manager de vérifier que les choses se passent bien. Nous HR on ne contrôle pas tout, on donne les instruments et après c'est au management de prendre ses responsabilités quoi (Fanny, secteur de l'automobile).*

Style de management, espaces de travail, gestion du temps... Le télétravail touche donc à beaucoup d'aspects. Il a aussi entraîné de nouveaux risques, comme un déséquilibre vie privée-vie professionnelle.

Il est utile de préciser que le déploiement du télétravail à la suite de la crise sanitaire se limite aux fonctions qui le permettent. C'est ainsi que dans certains secteurs d'activités tels que les soins de santé, le pourcentage de travailleurs pouvant bénéficier de jours de télétravail est assez limité. Cette thématique était donc moins présente dans leurs discours. Lorsque les fonctions permettant le télétravail et ne le permettant pas se côtoient, un sentiment d'injustice peut émerger. Valérie (secteur des médias) a voulu le contrer en limitant le nombre de jours de télétravail possibles.

Certaines pratiques RH ont également évolué : utilisation accrue de l'e-learning, tests en ligne pour la sélection, outils en ligne pour l'intégration des employés... Catherine (secteur de l'automobile) explique que la procédure de sélection a été modifiée à la suite de la crise sanitaire. Avant, le premier contact avec le candidat avait lieu par téléphone. Maintenant il se fait par Teams, ce qui lui permet d'avoir davantage d'informations sur le candidat et notamment sur sa capacité à gérer les problèmes.

*Si la personne a une mauvaise connexion, bah c'est pas spécialement... elle n'est pas responsable, ou s'il y a un souci de casque ou que sais-je, ça permet parfois aussi de voir comment la personne va se débrouiller face à ce problème-là. Là c'est pas grave, on peut choisir de couper le son du Teams, continuer à se voir et utiliser le téléphone mobile. Enfin il y a des solutions, certains perdent vite leurs moyens, d'autres pas du tout. D'autres écoutent bien les consignes qu'on leur donne et d'autres pas du tout. Donc voilà, rien que ça déjà, ça donne pas mal d'indications (Catherine, secteur de l'automobile).*

Les opérateurs de formation avec lesquels elle collabore développent davantage de formations à distance, ce qui permet des économies de temps et d'énergie. Un espace dédié au sein de l'entreprise est prévu pour les formations à distance. Pour Valérie (secteur des médias), la crise sanitaire a entraîné une révision complète de sa stratégie en matière de formation. Elle cherche désormais à élaborer une construction pédagogique qui articule formation en présentiel et à distance.

Bien que les professionnels RH reconnaissent les avantages en termes de gain de temps liés à la digitalisation, celle-ci peut également contribuer à creuser une fracture numérique. En effet, cette transition s'est opérée de manière accélérée à la suite de la crise sanitaire, posant des problèmes d'adaptation pour certains travailleurs plus âgés qui peuvent trouver difficile de se familiariser avec de nouveaux outils. Mathilde (secteur du logement) explique qu'à la suite de la crise sanitaire, le budget pour la formation a triplé. En effet, des formations aux nouveaux outils digitaux ont été mises en place. Des ambassadeurs ont également été formés afin d'accompagner les travailleurs sur le terrain. À celles-

ci se sont ajoutées des formations sur la gestion du temps et des priorités, partant du constat que les travailleurs sont contactés par de multiples canaux simultanément : Outlook, Teams, téléphone portable, etc.

Alors que certaines organisations sont bien équipées sur le plan informatique, ce n'est pas le cas pour toutes. Estelle (secteur des soins de santé) mentionne qu'au cours de la crise, les personnes en télétravail ont dû utiliser leur matériel privé. De leur côté, Sarah et Stéphanie (secteur de l'énergie) indiquent que l'équipement des travailleurs se fait progressivement, avec des phases tests.

Ce processus de digitalisation est loin d'être terminé (le sera-t-il un jour ?) et plusieurs responsables RH continuent à avancer sur ce chantier, qui a connu un gros coup d'accélérateur avec la crise sanitaire. Nous l'avons vu, le télétravail s'est solidement ancré dans les habitudes de travail, mais ce changement est à l'origine de bon nombre d'inquiétudes, de défis et de réflexions. Parmi les personnes interrogées, toutes ne se trouvaient pas au même stade de digitalisation et ce même terme peut englober des réalités très différentes d'un contexte organisationnel à l'autre.

### **3.5. S'adapter à la législation**

Un dernier défi qui ressort de nos témoignages est relatif à la réglementation. Celle-ci aurait connu de nombreux changements durant la crise sanitaire.

*Ils avaient toujours la bonne idée de donner les nouvelles normes de sécurité le vendredi. Déjà, au niveau entreprise, le vendredi ça veut dire que ça nous obligeait à échanger entre nous le week-end : « Comment est-ce que tu vas faire ? Comment tu vas communiquer ça ? »*  
(Sophie, secteur du numérique).

À l'heure actuelle également, ces changements intempestifs leur demandent beaucoup de flexibilité et de patience.

*Je ne compte plus le nombre de fois où la CCT est signée, comme maintenant, au mois de septembre ou au mois d'octobre avec des effets rétroactifs jusqu'au mois de janvier. C'est des trucs où ça a l'air bête, mais ça prend un temps de biesse* (Lucie, secteur de la métallurgie).

Ces changements prennent également le pas sur d'autres aspects du métier que les professionnels RH souhaiteraient davantage investir.

*On estime, nous au HR, qu'au final on n'a plus assez de temps de pour se concentrer sur l'essentiel qui sont les gens parce qu'on est obligés de faire toutes ces choses-là, qui nécessitent énormément de temps et d'investissement mais qui sont aussi un coût pour l'entreprise* (Fanny, secteur de l'automobile).

Fanny explique qu'elle n'a pourtant pas le choix. Le département RH est sous pression pour réduire les coûts et donc potentiellement le personnel.

Didier (secteur de la logistique) constate un écart entre ce que la législation permet de faire et ce que les travailleurs en ressources humaines devraient pouvoir faire. Elle apparaît comme trop rigide et ne répondant pas aux attentes des travailleurs. Selon lui, à l'instar du monde syndical, le monde politique est « paumé ». Les ministres font de leur mieux pour répondre aux attentes de tout un chacun mais ils n'obtiennent pas les résultats escomptés.

*On nous sort les cinq jours de formation obligatoire par personne. Ah c'est bien beau, mais comment on va faire ça concrètement ? Les solutions ils ne les donnent pas. On nous donne : « Voilà ce que vous devez faire. Et puis démerdez-vous. »* (Estelle, secteur des soins de santé).

Fanny (secteur de l'automobile) met en avant l'importance du partenariat avec les managers. Il s'agit de les convaincre de l'importance d'appliquer la loi malgré les gros impacts qui vont avoir lieu au niveau de la productivité. D'autres changements en matière de législation donnent du fil à retordre aux responsables RH. Par exemple, l'obtention d'un contrat à durée indéterminée pour tout travailleur en fonction dans l'entreprise depuis au minimum deux ans, même s'il s'agit d'un contrat de remplacement. Des travailleurs sont alors remerciés au bout de deux ans alors qu'ils auraient pu rester plus longtemps dans l'entreprise, jusqu'au retour de la personne absente. Pour pallier ce problème, Valérie (secteur des médias) souhaite faire appel à des indépendants pour certains métiers. Elle réfléchit à une politique de *total workforce management* (« gestion de l'ensemble de la force de travail ») avec des chercheurs spécialisés dans le domaine. Le but est de déterminer le type de gestion des ressources humaines à mettre en œuvre pour chaque catégorie professionnelle.

Face aux changements de législation, peu de solutions nous ont été rapportées. La capacité d'adaptation à ces changements est présentée comme une qualité qu'un DRH doit posséder. Mis à part cela, les réseaux de professionnels RH peuvent également être une source d'entraide et de créativité (Sophie, secteur du numérique).

### **3.6. L'importance du contexte organisationnel**

Nous venons de présenter les défis qui sont communs à la plupart des responsables RH interrogés, challenges auxquels ils accordent une importance certaine. En parallèle, d'autres défis, intrinsèquement liés au contexte spécifique de chaque entreprise, ont également été évoqués au cours de nos entretiens. De nombreux événements indépendants de la crise ont été soulevés, tels qu'une cyberattaque, des modifications au sein du département RH, des changements de gouvernance, la fermeture d'une usine, l'acquisition d'une entreprise, et d'autres événements marquants qui ont parfois surpassé l'impact de la crise du Covid-19. Ceci nous a amenée à ajouter une dernière question à notre guide d'entretien : « Finalement, diriez-vous qu'il est pertinent de parler d'une période post-Covid dans le cas de votre organisation ? ». Les avis sont partagés à ce sujet. Pour certains, la crise du Covid-19 a été vécue comme un événement marquant, soulignant le développement significatif du télétravail et de manière plus générale les différents défis que nous avons évoqués précédemment. Nous notons un

certain degré de variabilité dans la manière dont la crise les impacte toujours, selon le contexte organisationnel de chacun.

*On a vécu un gros choc en 2020 avec le Covid. Et je pense que ça a changé fondamentalement la société. Et le défi, ça va être de nous adapter* (Didier, secteur de la logistique).

Cependant, d'autres estiment qu'il ne faut pas se focaliser uniquement sur la crise du Covid-19. Celle-ci est un évènement parmi d'autres ; elle s'inscrit dans une série de changements qui ont lieu dans l'environnement.

*La crise de l'Ukraine, la crise de l'énergie, il y a plein de choses qui jouent. Donc pour moi on n'est pas en post-Covid, je peux le dire que j'ai toujours des craintes qu'on retombe dans un autre virus ou dans autre chose quoi. Donc c'est pour ça que je préfère ne pas dire « post-Covid ». Par contre... Voilà, c'est : « Comment est-ce que, par rapport à des crises, on peut en retirer le meilleur ? Qu'est-ce qu'on a appris et comment est-ce qu'on peut continuer à s'adapter et à continuer à évoluer et à ne pas revenir en arrière ? »* (Valérie, secteur des médias).

Enfin, d'autres ne notent pas de changement fondamental. Pour eux, l'idée d'une période post-crise du Covid-19 ne fait pas sens. La crise sanitaire a certes demandé certaines capacités d'adaptation sur le moment, mais ils notent maintenant un retour à la normale.

*Je crois que ce qui me frappe, c'est à quel point ça a l'air loin maintenant. Je ne sais pas ce que vous disent les gens, mais quand vous chassez le naturel il revient à toute allure. Finalement on revient pas mal à la normale quoi. Les habitudes sont vite revenues* (Lucie, secteur de la métallurgie).

## 4. Analyse des données empiriques et discussion

À présent que nous avons exposé les données résultant de nos entretiens, le moment est venu de les explorer en profondeur. Pour ce faire, nous allons tirer parti de la matrice d'Ulrich, qui articule les divers rôles de la fonction des ressources humaines et que nous avons exposée dans notre revue de littérature. Nous allons soumettre le modèle élaboré par Ulrich à l'épreuve, afin d'évaluer sa pertinence en période post-crise du Covid-19. Cette analyse permettra également de comparer les constats issus de notre revue de littérature et ceux que nous avons pu extraire de nos observations sur le terrain. Enfin, nous chercherons à mettre en lumière les limites et les pistes d'approfondissement de notre recherche. C'est à travers cette introspection critique que nous inviterons le lecteur à explorer avec nous les nuances et les potentialités qui émergent de notre étude.

### 4.1. Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19

Cinq défis majeurs émergent de notre section portant sur la mise à plat de nos données empiriques. En premier lieu, un défi crucial est de favoriser le bien-être au travail et de réduire l'absentéisme. La crise sanitaire a mis la santé des travailleurs sur le devant de la scène, en particulier les maladies psychosociales telles que le burnout et la dépression. Bien que ces maladies existaient déjà avant la crise, le climat anxigène lié à l'apparition de ce virus a eu des répercussions négatives sur la santé mentale des travailleurs. Cette crise a également entraîné une augmentation de la charge de travail dans certains secteurs d'activité, pouvant conduire à de l'épuisement. Cependant, la crise sanitaire n'explique pas à elle seule l'augmentation des problèmes de santé. Dans certains cas, la charge de travail avait déjà augmenté avant la pandémie et certains éléments propres au contexte de chaque entreprise ont également joué un rôle (cyberattaque, augmentation de la moyenne d'âge, etc.). Quant à l'absentéisme, bien qu'il découle dans une certaine mesure de ces problèmes de santé, il peut également s'expliquer par une dévaluation du travail. En effet, la famille et les activités récréatives semblent avoir gagné en importance dans la vie des travailleurs. Certains responsables RH affirment que ce phénomène a été amplifié par la crise sanitaire tandis que d'autres considèrent que la crise a été l'élément déclencheur. Ce constat corrobore les affirmations de [Laurent et al. \(2022\)](#), qui affirment que le confinement aurait donné davantage de poids à l'instance familiale dans les négociations ayant lieu entre les sphères organisationnelle, professionnelle et familiale. L'augmentation de l'absentéisme est toutefois un élément nouveau par rapport à notre revue de littérature, pourtant largement mis en avant par les responsables RH interrogés. Nous constatons donc déjà un apport important de notre recueil de données. Face à cette dégradation du bien-être et à l'augmentation de l'absentéisme, les responsables RH sont amenés à être au plus près des besoins des travailleurs. Ils multiplient les initiatives destinées à rebooster leurs capacités à s'investir pleinement au sein de l'entreprise : collaboration renforcée avec les conseillers en prévention – aspects psychosociaux, coaching, cellules de soutien aux travailleurs, achat de matériel ergonomique... Ils investissent donc particulièrement le rôle de *champion des employés*.



Le changement dans le rapport au travail se manifeste également par une tendance croissante à l'individualisation et une difficulté à collaborer avec d'autres équipes ou départements. Bien que la littérature suggère que cette quête d'individualisation soit principalement associée aux jeunes, ce constat ne semble pas partagé par toutes les personnes interviewées. Indépendamment de leur âge, les travailleurs semblent plus exigeants, exprimant davantage leurs besoins individuels. Les négociations se font davantage en tête-à-tête, contournant ainsi les organes de concertation sociale. Cela contraste avec les recommandations des auteurs qui soulignent l'importance d'investir ces organes pour discuter des changements induits par la crise sanitaire, telle que la digitalisation. Ce constat souligne de manière frappante une différence entre les recommandations des auteurs et la réalité observée sur le terrain. Certains responsables RH expriment le souhait que les employés s'engagent davantage avec les syndicats, considérant que cela pourrait contribuer à un dialogue structuré et à des solutions collectives. D'un autre côté, certains responsables RH se montrent rassurés lorsque les travailleurs choisissent de s'adresser directement à eux plutôt qu'aux syndicats. Cela pourrait être interprété comme une reconnaissance de la confiance accordée à la fonction RH en tant que médiateur efficace et personne-ressource pour la résolution de problèmes au sein de l'entreprise.

Il semblerait que le déploiement du télétravail ait contribué à cette tendance à l'individualisation. Plusieurs responsables RH cherchent à faire revenir les travailleurs en présentiel, notamment pour des événements tels que des réunions importantes, l'accueil de nouveaux collaborateurs, des formations, etc. Des initiatives destinées à favoriser les échanges et le renforcement des liens sont également mises en place : sessions de *teambuilding*, tournois de kicker, apéritifs entre collègues. Des actions de communication visent à réduire la distance perçue entre la direction et le personnel. Ce défi met en lumière un nouveau rôle que nous attribuons à la fonction RH : **le fédérateur**. Celui-ci vise à favoriser la coopération au sein de l'entreprise, parfois à contrecourant des attentes des travailleurs. Il cherche à modifier le rapport au travail des collaborateurs en les amenant à accorder davantage d'importance à l'aspect professionnel. Son but est de parvenir à ramener les travailleurs au sein de l'entreprise, que ce soit physiquement ou psychologiquement. De cette manière, il espère augmenter leur sentiment d'appartenance et leur engagement.

Bien que le télétravail soit considéré par certains comme un frein à la coopération, il a été largement bien accueilli par de nombreux responsables RH. Dans de nombreux cas, ce changement a été encadré par la création de chartes spécifiques. Le télétravail permettrait de juguler l'absentéisme dans certains cas, de répondre aux besoins de flexibilité et d'individualisation des travailleurs et de favoriser un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. Cependant, tel que le souligne notre revue de littérature, les bénéfices du télétravail s'apprécient au cas par cas. En effet, les travailleurs disposant d'un cercle social restreint peuvent souffrir d'une telle situation, contrairement à d'autres personnes qui gagneraient en qualité de vie. Le télétravail amène parfois les responsables RH à entamer une réflexion sur les espaces de travail en raison d'une évolution des besoins. Pour les entreprises utilisant un système de pointage, il suscite également des réflexions sur le temps de travail et la gestion des heures supplémentaires. Bien sûr, toutes les personnes interrogées n'ont pas abordé en détail la question du télétravail, car sa mise en œuvre dépend largement de la nature du travail. Le télétravail s'inscrit dans

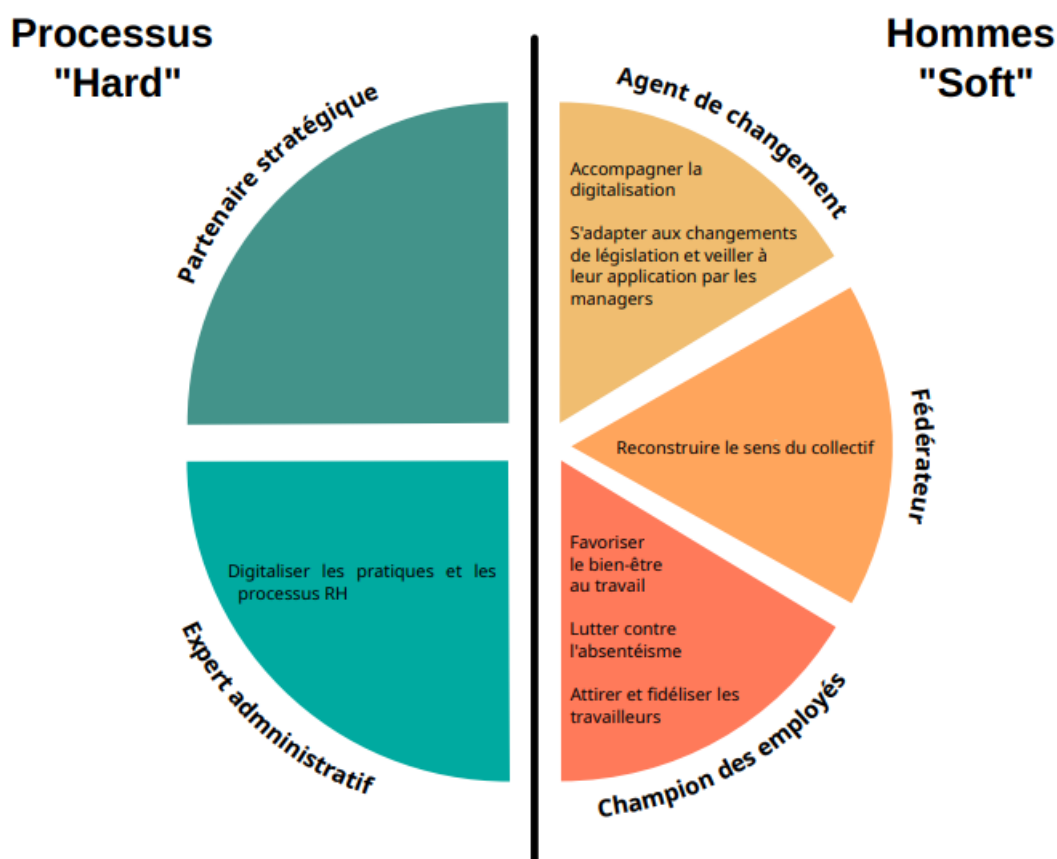
un mouvement plus global de transformation technologique et les professionnels RH signalent une évolution de certaines pratiques RH depuis la crise sanitaire : utilisation accrue de l'e-learning, tests de sélection et *onboarding* en ligne, etc. En cherchant à optimiser les processus RH, ils agissent en tant qu'**experts administratifs**. L'adoption rapide de nouveaux outils informatiques au sein de l'entreprise est parfois à l'origine d'une fracture numérique, en particulier chez les travailleurs plus âgés qui peuvent éprouver des difficultés à s'y adapter. Les responsables RH jouent alors un rôle clé dans l'accompagnement de ces transitions, assumant le rôle d'**agent de changement**. Ils identifient les problèmes et veillent à leur résolution. C'est ainsi que sont mises en place des initiatives telles que des formations, l'équipement progressif des travailleurs en outils informatiques, l'appel à un prestataire externe pour repenser les espaces de travail, etc. De cette manière, ils contribuent à faciliter la transition technologique.

Les responsables RH font également face à des changements importants liés à la réglementation, entre autres l'obligation de dispenser cinq jours de formation par travailleur et par an, ainsi que l'obligation d'offrir un contrat à durée indéterminée à un employé présent dans l'entreprise depuis plus de deux ans. Ces modifications sont nombreuses et chronophages. Le rôle des responsables RH est de les mettre en place et de faciliter leur adoption par les travailleurs et les managers. Une fois de plus, ils agissent comme des **agents de changements**. Pour y faire face, le recours à des consultants ou l'intégration dans des réseaux de professionnels RH sont des solutions mentionnées par nos interlocuteurs. Il est intéressant de noter que notre revue de littérature ne met peut-être pas suffisamment en avant ce défi, probablement en raison de sa focalisation sur les défis émergents de la crise sanitaire. En effet, il est plausible que l'adaptation à une législation changeante, parfois inadaptée aux réalités du terrain, constituait déjà un défi complexe avant la crise.

Enfin, le dernier défi commun aux responsables RH est de disposer de suffisamment de main-d'œuvre pour réaliser les missions de l'entreprise. En effet, certains travailleurs se font débaucher par des entreprises concurrentes tandis que d'autres ont abandonné leur métier à la suite de la crise sanitaire. De plus, il devient de plus en plus difficile d'attirer des personnes vers des carrières spécifiques, telles que des infirmiers, des directeurs, des informaticiens et des acheteurs techniques. Certains de ces métiers ne suscitent pas d'engouement en raison d'un déséquilibre perçu entre vie privée et vie professionnelle. Parfois, les filières de formation sont manquantes ou insuffisamment attractives. La littérature ajoute un autre facteur à l'origine de la pénurie de main-d'œuvre : la diminution de la population en âge de travailler. Face à ces défis, les responsables RH mettent en œuvre des stratégies de communication et de marketing : présence active sur les réseaux sociaux, lors de salons de l'emploi et dans les écoles, collaboration avec les médias locaux, etc. Les étudiants et les stagiaires sont particulièrement choyés, car ils représentent des candidats potentiels pour l'avenir. L'accompagnement des jeunes collaborateurs est également renforcé. Les responsables RH accordent donc une attention accrue aux besoins et aux attentes des travailleurs, de façon à les attirer et à les fidéliser. Dans ce contexte, ils agissent à nouveau comme des **champions des employés**. D'autres initiatives telles que la révision des critères de sélection, la révision des barèmes salariaux ou encore

une simplification du processus de recrutement se rapportent davantage au rôle d'**expert administratif**, qui cherche l'amélioration constante des processus.

Figure 4. Les rôles assumés par les responsables RH en période post-crise du Covid-19 (figure finale)



La figure 4 se dévoile comme une version actualisée de la matrice d'Ulrich, façonnée par les constats de notre analyse. Nous y avons intégré le rôle du "fédérateur", une dimension que nous avons soulignée précédemment. Tout comme les rôles d'"agent de changement" et de "champion des employés", le fédérateur vise la gestion des personnes plutôt que des processus. Son objectif est de stimuler la collaboration et l'investissement des individus au sein de l'entreprise. Contrairement au champion des employés qui cherche à répondre à leurs besoins et à leurs attentes, le fédérateur pousse les individus à transcender leurs préoccupations personnelles, les incitant ainsi à contribuer collectivement à la réussite globale de l'entreprise.

Un point qui suscite notre réflexion est le fait que le rôle de partenaire stratégique soit si peu présent dans les témoignages recueillis. En effet, certains auteurs soulignent pourtant l'importance de ce rôle durant la crise sanitaire (Roumpi, 2021 ; Grenier, 2021). L'importance stratégique du département RH semble assez variable d'une entreprise à l'autre. Selon plusieurs responsables RH, elle dépendrait en grande partie de la direction générale en place et de la personnalité du DRH. Le nombre de travailleurs dans l'entreprise jouerait également un rôle. Certains DRH font partie du comité

de direction, détenant ainsi un rôle significatif dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Cette observation suggère que, bien que le rôle de partenaire stratégique n'émerge pas explicitement comme un défi majeur dans nos entretiens, il reste d'actualité.

Il est essentiel de souligner que nous avons choisi de ne plus représenter les préoccupations à court terme et à long terme (stratégie *versus* opérationnel). Notre conviction est que prendre soin des travailleurs peut être une composante intrinsèque à la stratégie de l'entreprise. Un exemple provient de l'entreprise où travaille Laurent (secteur de la diffusion vidéo), où les employés sont considérés tels des sportifs professionnels. Chaque détail est pensé pour préserver leur santé physique, émotionnelle et financière dans une perspective à long terme. Cette approche vise à optimiser leur performance et, par conséquent, à répondre au mieux aux attentes des clients.

Cette nouvelle matrice souligne que l'aspect humain occupe une place centrale dans les préoccupations des professionnels RH, davantage que les processus. La crise sanitaire a engendré des changements dans le paysage des entreprises, et les professionnels RH sont désormais à la barre pour guider le personnel à travers ces évolutions. De plus, elle a mis en lumière et accentué certains besoins fondamentaux auxquels les professionnels RH s'efforcent de répondre, cherchant ainsi à favoriser un engagement optimal au sein de l'organisation. Enfin, l'individualisation croissante, accentuée par le déploiement du télétravail, les amène à mettre davantage d'énergie pour favoriser le lien entre les individus et promouvoir la collaboration.

À la suite de nos entretiens, nous avons relevé l'importance cruciale des managers en tant que partenaires du département des ressources humaines, tel que l'affirmait Ulrich (Ulrich, 1993 ; cité par [Conner & Ulrich, 1996](#)). En effet, les professionnels RH ne travaillent pas de manière isolée, mais comptent sur la collaboration étroite avec la ligne managériale. Dans le domaine du bien-être au travail, par exemple, les RH considèrent que les managers exercent une influence directe sur le niveau de motivation des employés et sur la prévention de l'épuisement professionnel. Les managers sont également en première ligne pour repérer des signaux d'alerte et prendre des mesures appropriées. Leur rôle est essentiel en matière de gestion de l'absentéisme, incluant la sanction des comportements abusifs.

Conscient de l'impact des managers, le département RH investit dans leur développement professionnel, proposant des formations, des séances de coaching et des participations à des conférences. Les responsables RH exercent également un rôle important dans la communication interne, cherchant à persuader les managers d'appliquer les lois et politiques internes. Dans certains cas, un accompagnement spécifique est prévu suite au déploiement du télétravail, visant à les aider à s'adapter au mieux à ce changement et à gérer efficacement des équipes à distance. Les responsables RH fournissent ainsi aux managers les outils nécessaires pour relever ces défis. Cet aspect, qui n'était peut-être pas suffisamment souligné dans la littérature portant sur la période (post-)crise sanitaire, représente une contribution de notre étude, mettant en lumière le rôle essentiel et souvent sous-estimé de la collaboration RH-manager.

## 4.2. Limites de l'étude et perspectives de prolongement

Dans cette section, nous allons présenter les limites inhérentes à notre recherche, afin d'assurer une transparence et une meilleure compréhension de nos résultats.

Premièrement, certaines limites de notre recherche tiennent à notre échantillon de répondants. Nous avons obtenu nos contacts par le biais du centre de recherche où nous avons effectué notre stage. La contrainte principale était le nombre limité de contacts disponibles, ce qui a restreint notre capacité à effectuer une sélection basée sur diverses caractéristiques. Actuellement, notre échantillon comporte plus de répondants relevant du secteur public que du secteur privé, et plusieurs d'entre eux évoluent dans un même secteur d'activités, à savoir les soins de santé et l'industrie automobile. Cette composition peut influencer les résultats obtenus. Une approche plus ciblée pourrait consister à examiner un secteur en particulier, ou à se concentrer sur des entreprises d'une certaine taille. Une étude comparative, entre plusieurs secteurs par exemple, pourrait également s'avérer intéressante car il est plausible que certains défis soient plus prononcés dans certains domaines que dans d'autres. L'exploration d'un éventail plus large d'entreprises, via un échantillon plus grand, pourrait également enrichir la recherche et faire émerger de nouveaux défis.

En second lieu, nous souhaitons souligner que 10 des 13 entretiens que nous avons menés ont eu lieu en visioconférence. Celle-ci peut être définie comme une technologie audio-visuelle qui « *offre la possibilité de communiquer en temps réel avec des interlocuteurs géographiquement dispersés via un ordinateur, une tablette ou un appareil mobile* » [traduction libre] (Archibald et al., 2019, p.2). L'accès au langage non verbal était restreint, se limitant au visage et au haut du buste des participants. Or celui-ci peut être utile pour enrichir la compréhension du langage verbal (Christianson, 2018 ; Ferran et Watts, 2008 ; cités par Moussavou, 2023). Les entretiens étaient cependant enregistrés en vidéo, nous permettant de revoir les expressions du visage ultérieurement. Cette possibilité aurait été moins évidente dans le cadre d'entretiens en présentiel, où seul l'audio était enregistré afin de perturber le moins possible le responsable RH durant l'entretien. Par ailleurs, les problèmes techniques, souvent susceptibles de perturber le bon déroulement des entretiens et d'entraver le développement des relations avec les répondants (Hanna et Mwale, 2017 ; Seitz, 2016 ; Deakin et Wakefield, 2014 ; cités par Moussavou, 2023), ont été relativement mineurs dans notre étude. Les personnes interviewées étaient familiarisées avec l'outil, ce qui a facilité les échanges. Néanmoins, un inconvénient que nous avons constaté est relatif au *small talk*, autrement dit les échanges informels avant et après les entretiens. Nous avons observé que ces interactions étaient moins riches lorsque les entretiens étaient réalisés à distance. Pourtant, ces discussions informelles étaient une opportunité de commencer à établir un lien de confiance avant l'entretien ou de prolonger la discussion sur certains sujets une fois celui-ci terminé.

Enfin, notons aussi que le rapport social entre l'interviewer et l'interviewé peut influencer le contenu de l'entretien (Quivy & Van Campenhoudt, 2011). En acceptant de participer à ces entretiens, les responsables des ressources humaines peuvent être motivés par le désir de se faire connaître auprès des étudiants. Dans cette dynamique, il est envisageable que certains aient présenté une image plus

favorable que la réalité et omis de mentionner certains problèmes. Un exemple concret de cette influence s'est manifesté lorsqu'un DRH interviewé nous a non seulement invitée à le suivre sur LinkedIn, mais également à mettre en avant notre entretien dans une publication. De plus, il nous a encouragée à postuler auprès de l'entreprise pour laquelle il travaille si nous envisagions une démarche de recherche d'emploi. Cet exemple montre l'importance d'être conscient de l'influence potentielle de notre rapport à notre interlocuteur.

## Conclusion

À travers cette étude, nous avons plongé dans l'évolution des pratiques RH à la suite du Covid-19, examinant les défis auxquels les responsables RH font face aujourd'hui, qu'ils soient liés ou non à la crise sanitaire. Le fil conducteur de notre enquête a été la question qui a captivé notre attention tout au long de ce travail :

*« Comment les défis qui se présentent aux responsables RH et les réponses qu'ils y apportent permettent-ils de comprendre les rôles que ces professionnels assument en période post-crise du Covid-19 ? ».*

Dans un premier temps, nous avons parcouru la littérature scientifique, que nous avons analysée à la lumière de la théorie d'Ulrich portant sur les rôles de la fonction RH (1993 ; cité par [Conner & Ulrich, 1996 ; 1997](#)). Cette analyse a révélé deux rôles prédominants des responsables RH en période post-crise du Covid-19. Tout d'abord, le rôle de champion des employés, qui vise à être au plus près des besoins et des attentes des travailleurs afin d'augmenter leur niveau d'engagement. La préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs semble revêtir une importance particulière car la crise du Covid-19 les a mis sur le devant de la scène, renforçant une forme de « conscience sanitaire » ([Barabel & Meier, 2020](#)). En raison du confinement, le télétravail s'est propagé massivement, faisant émerger de nouvelles préoccupations quant à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ([Marzec et al., 2023](#)). Le fait de rester chez soi, auprès de ses proches, a modifié le rapport au travail en faveur de la sphère familiale ([Laurent et al., 2022](#)). Le confinement aurait aussi amplifié une recherche de sens, en particulier parmi les jeunes ([Moulier Boutang, 2023](#)). La combinaison de ces deux facteurs a été à l'origine de nombreuses démissions aux Etats-Unis et en Europe ([Moulier Boutang, 2023](#)). Les professionnels RH cherchent alors à attirer et à fidéliser les talents pour s'assurer d'avoir suffisamment de main-d'œuvre ([Plater et al., 2022](#)).

Le second rôle prégnant dans la littérature est celui d'agent de changement. En effet, le confinement a accéléré l'adoption de technologies digitales au sein des entreprises ([Bennett & McWhorter, 2021 ; Mičić & Mastilo, 2022](#)). L'élément le plus marquant est probablement le déploiement massif du télétravail. Les professionnels RH sont ainsi invités à prendre position ([Barabel & Meier, 2020](#)) et à élaborer des politiques liées à cette évolution. Le rapport au temps et à l'espace se sont modifiés, les amenant à entamer des réflexions sur le temps de travail et sur les locaux ([Barabel & Meier, 2020](#)). Le travail à distance conduit parfois les managers à accorder davantage de confiance aux travailleurs ([Serre, 2022](#)) ou, à l'inverse, à exercer un plus grand contrôle ([Chaintreuil et al., 2022](#)) et les professionnels RH sont appelés à accompagner ces évolutions. La flexibilité apparaît comme un atout essentiel pour s'adapter aux changements de l'environnement ([Roumpi, 2021 ; Kulik, 2022](#)) et pour cette raison plusieurs auteurs la recommandent fortement. Il leur est également conseillé d'investir les organes de concertation sociale afin de trouver des solutions aux nouveaux défis engendrés par ces transformations ([Diard et al., 2022](#)).

Deux autres rôles se manifestent de manière moins prépondérante. Les professionnels RH assument le rôle d'expert administratif en cherchant à optimiser les processus RH grâce à leur digitalisation. En effet, le confinement a contraint les acteurs RH à repenser leurs pratiques de sélection (Barabel & Meier, 2020), d'*onboarding* (Barabel & Meier, 2020), de formation (Barabel & Meier, 2020) et de licenciement (Chaintreuil *et al.*, 2022). La crise sanitaire a également mis à l'épreuve les valeurs de la culture organisationnelle (Barabel & Meier, 2020 ; Roumpi, 2021), plaçant ainsi les professionnels RH en tant que partenaires stratégiques intervenant dans leur définition et responsables d'aligner les comportements RH sur celles-ci (Barabel & Meier, 2020).

Notre démarche va au-delà des limites constatées dans la littérature, qui tend à être prescriptive et à offrir une vision théorique sans toujours explorer les actions concrètes entreprises par les professionnels des ressources humaines. Pour pallier ces lacunes, nous sommes allée à la rencontre de responsables RH travaillant en Wallonie et dans la région de Bruxelles-Capitale. Notre choix s'est orienté vers des entretiens avec des acteurs RH occupant des postes clés au sein de leur organisation et ayant une vision globale des pratiques RH mises en place, raison pour laquelle nous avons ciblé principalement des DRH.

À l'issue de ces entretiens, plusieurs préoccupations ont émergé de manière prégnante dans les témoignages des personnes interrogées. Ces défis ont motivé la création d'une version actualisée de la matrice d'Ulrich, incorporant un cinquième rôle : celui du fédérateur. En effet, le déploiement du télétravail semble avoir contribué à renforcer une tendance croissante à l'individualisation. Les travailleurs expriment davantage leurs demandes personnelles directement auprès du DRH, mettant en avant leurs besoins et contournant les organisations syndicales. La collaboration entre équipes et entre départements semble plus compliquée, les travailleurs étant davantage centrés sur eux-mêmes. Pour y remédier, les responsables RH cherchent à les faire revenir en présentiel. Ils organisent également des événements destinés à renforcer les échanges et les liens.

En mettant l'accent sur les rôles d'agent de changement et de champion des employés au cours de notre première analyse basée sur la revue de littérature, nous avons souligné l'importance de l'aspect humain. Ce constat a été renforcé par nos entretiens, tout en ajoutant la lutte contre l'absentéisme parmi les enjeux majeurs du champion des employés. En effet, l'absentéisme semble avoir connu une augmentation depuis la crise sanitaire. Les explications des responsables RH divergent. Certains l'attribuent à une hausse des problèmes de santé, en particulier les maladies de type psychosocial. D'autres estiment que cette augmentation découle d'un désintérêt pour le travail, d'une volonté de profiter de la vie.

En tant qu'agents de changement, les responsables RH veillent également à ce que les changements de législation soient appliqués au sein de l'entreprise. Ils s'efforcent de résoudre les problèmes potentiels et de sensibiliser les managers à l'importance de mettre en œuvre les nouvelles normes.

Certains aspects abordés dans la littérature, tels que la flexibilité, le dialogue social, la remise en question des valeurs, ainsi que les licenciements à distance, ont été peu ou pas discutés lors des



entretiens. Ces divergences suggèrent des écarts entre la théorie et la pratique des responsables RH, soulignant la nécessité de considérer ces nuances pour une compréhension plus complète des enjeux de la fonction RH dans le contexte post-crise.

Enfin, notre analyse a mis en lumière l'importance du partenariat entre le département RH et les managers pour répondre aux défis qui se présentent à eux à l'heure actuelle. En effet, le professionnel des ressources humaines se trouve au carrefour des relations avec les travailleurs, les managers, les directeurs, les syndicats, les partenaires externes et bien d'autres acteurs, ce qui rend son métier à la fois très complexe, mais aussi très riche.

## Bibliographie

Altintas, G. & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12, 266-293.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.

Archibald M., Ambagtsheer R., Casey M. & Lawless M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participant, *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–8.

Barabel, M. & Meier, O. (2020). *Les RH à l'ère du Covid-19*. Dunod.

Barabel, M., Loeuilleux, S. & Meier O. (2022). *Innovations RH & managériales : 70 pratiques innovantes pour passer à l'action*. EMS Editions.

Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25.

Chaintreuil, J., Ballereau, C., Barbry, C., Fouks, B. (2022). *RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain*. Dunod.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.

Chang, S., Gong, Y., Way, S.A. and Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness, *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.

Chênevert, D., Morin, D., Flliatrault, È.-M., & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 79(1), 39–55

Cooke, F. L., Dickmann, M. & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15.

Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.

Dépelteau, F. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. De Boeck.

- Deschênes, A. (2023). L'adéquation personne/environnement sous la lentille des professionnels en gestion des ressources humaines. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX, 101-126.
- Diard, C., Baudoin, E., Berthet, S. (2022). *Ressources humaines*. Dunod.
- Dubois, A., Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, 29-42.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Everaere, C. (2012). Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions. *Revue française de gestion*, 221, 13-32.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, 34, 97-171.
- Gittleman, M. (2022). The "great resignation" in perspective. *Monthly labor review*, 1-17.
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research Technology Management*, 61(4), 56–59.
- Grenier, S., Barrette, G., Houle, L., & Labrie, S. (2021). Sortir plus fort de la pandémie en misant sur l'analytique RH. *Gestion (HEC Montréal)*, 46(3), 76–80.
- Jemine, G. (2023). Beyond the storm: an exploratory survey on HR managers' representations of epidemic-induced telework. *International Journal of Information Technology and Management*.
- Jemine, G., Franssen, M. (2021). *Anticiper l'après-crise du Covid-19. Rapport intermédiaire : Politiques et perceptions managériales du travail à distance contraint*.
- Kulik, C. (2022). We need a hero: HR and the "next normal" workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 216-231.
- Laurent, M.-E., Taskin, L., & Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 73(28), p. 63-83.
- Marzec, M., Szczudlińska-Kanoś, A., Freund, B., & Miceikienė, A. (2023). Innovative work-life balance after COVID-19. *International Journal of Contemporary Management*, 59(3), 32–64.
- Mićić, L., & Mastilo, Z. (2022). Digital Workplace Transformation: Innovative Approach after Covid-19 Pandemic. *Economics (Bijeljina)*, 10(2), 63–76.

- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14.
- Moulier Boutang, Y. (2023). La lune de la grande démission, le doigt de la valeur travail. *Multitudes*, 90, 7-17.
- Moussavou, J. (2023). Mobiliser la visioconférence dans les entretiens de recherche qualitative : Une revue intégrative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 157, 419-444.
- Mujtaba, B.G. and Sims, R.L. (2006). Socializing retail employees in ethical values: the effectiveness of the formal versus informal methods. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 261-272.
- Ngoie Mwenze, H. (2020). *Pratique simplifiée de l'observation et de l'entretien*. Academia.
- Plater, Q. C., Frazier, M. D., Talbert, P. Y., Davis, V. H., & Talbert, P. S. (2022). Human Resources Strategies & Lessons Learned During the COVID-19 Pandemic: A Literature Review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 330-342.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (éd. 4ème). Paris: Dunot
- Ramos, E. (2015). *L'entretien compréhensif en sociologie*, Armand Colin.
- Roumpi, D. (2021). Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 215-231.
- Serre, B. (2022). Après la raison d'être, la raison de venir ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 155, 39-45.
- Stuart, M., Spencer, D., McLachan, C., & Forde, C. (2021). COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904-917.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Vinberg, S., & Danielsson, P. (2021). Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance, and well-being. *International Journal of Circumpolar Health*, 80(1), 1959700.

# Annexes

## Annexe 1 : guide d'entretien

### Introduction

Présentation du cadre : Je travaille pour le moment au LENTIC, qui est un centre de recherche de la faculté d'HEC à l'Université de Liège. Dans le cadre de mon mémoire, je mène une recherche qui s'intéresse aux responsables RH en période post-Covid. Dans ce but, je rencontre des DRH en Wallonie, tous secteurs confondus, pour comprendre les défis qui se présentent à eux, comment ils les priorisent et quelles solutions il y apportent.

Anonymat – Autorisation d'enregistrer

**Question d'ouverture** : Pourriez-vous vous présenter, et résumer ce qui s'est passé dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez ces dernières années ?

**Présentation de l'entreprise** : secteur d'activités et nombre de travailleurs

### Problématisation

- Qu'est-ce qui pour vous, en tant que DRH, a été particulièrement marquant ces dernières années ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
- Quels sont aujourd'hui les grands défis auxquels vous faites face en tant que DRH ?

### Priorisation et actions

- Quelles sont, aujourd'hui, vos priorités stratégiques en tant que DRH ?
- Quelles ont été vos plus grandes réussites ces dernières années ?
- Comment répondez-vous aux défis qui se présentent ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?
- Est-ce que les actions que vous mettez en place fonctionnent ?
- En considérant la fonction RH et ses différents aspects – recrutement, formation, dialogue social, etc. – quels sont selon vous les transformations importantes qui s'opèrent ?

### Identité professionnelle

- Diriez-vous que le positionnement, la légitimité ou l'importance stratégique du département ou de la fonction RH, ont évolué au sein de votre entreprise ces dernières années ? Comment ? Pourquoi ?

- Est-ce que, en tant que DRH, vous estimez que votre rôle a changé sur les 5 dernières années ?  
Est-ce que la manière d'exercer votre travail est différente ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans le cadre de l'exercice de votre métier ?
- Selon vous, quelles sont les qualités d'un bon DRH en période post-Covid ?

### **Conclusion**

- Finalement, diriez-vous qu'il est pertinent de parler d'une période post-Covid dans le cas de votre organisation ?
- Remerciements