

"De l'accompagnement à la stratégie : le rôle des ressources humaines lors d'un déménagement d'entreprise"

Auteur : Ernst, Justine

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 : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/17663>

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 : Ernst

Prénom : Justine

Matricule : S213809

Filière d'études : Master en Gestion des ressources humaines à finalité « Politique et
Management RH »

De l'accompagnement à la stratégie : le rôle des ressources humaines lors d'un déménagement d'entreprise

Mémoire de fin d'études (HMEM0005-1)

Promoteur : Grégory JEMINE

Lectrice : Margaux PÈRE

Lectrice : Caroline DESAIT

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidées durant nos deux années de Master et lors de l'élaboration de ce mémoire.

Nous souhaitons tout particulièrement remercier :

Madame Caroline DESAIT, notre maître de stage, pour nous avoir permis de réaliser notre stage chez Trendy Foods.

Les membres de l'équipe RH de chez Trendy Foods pour leur accueil.

Nous les remercions de nous avoir fait découvrir les réalités quotidiennes de la fonction RH.

Monsieur Paul BOUR et madame Bernadette SIMONS pour la correction et la relecture de notre mémoire.

Enfin, nous tenons également à remercier Monsieur Grégory JEMINE, notre promoteur, pour ses nombreux conseils et sa grande disponibilité.

Table des matières

Introduction	3
1 Revue de littérature	4
1.1 Les raisons d'un déménagement d'entreprise	4
1.2 Les impacts de la délocalisation	4
1.3 Les nouvelles façons de travailler	6
1.4 La fonction RH et le changement organisationnel	7
2 Méthodologie	9
2.1 Démarche adoptée	9
2.1.1 Guides d'entretiens à destination des professionnels RH	10
2.1.2 Guide d'entretien à destination des chefs de projet	11
2.1.3 Guide d'entretien à destination des professionnels du change management ..	11
2.1.4 Tableau récapitulatif des entretiens	13
3 Partie empirique	14
3.1 Henkens Frères	14
3.2 Café Charles Liégeois	17
3.3 Trendy Foods Luxembourg	21
3.4 Trendy Foods Petit-Rechain	26
3.5 CHC MontLégia	36
3.6 Ethias	46
3.7 Gaming 1	55
3.8 Tableau récapitulatif	61
4 Discussion	62
Conclusion	70
5 Références bibliographiques	72
6 Annexes	76
6.1 Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des professionnels RH	76
6.2 Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des chefs de projet	78
6.3 Annexe 3 : Guide d'entretien à destination des professionnels du change management	80

Introduction

« Un changement organisationnel peut se définir comme étant un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel ». (Foudriat, 2015) Le changement organisationnel défini ici pourrait être un déménagement d'entreprise. Nous remarquons que le caractère humain est présent dans cette définition. Par conséquent, nous supposons que les ressources humaines ont un rôle à jouer lors d'un déménagement d'entreprise. Les travaux de Dave Ulrich, dans les années 90, ont d'ailleurs soutenu que l'une des quatre fonctions essentielles des ressources humaines était celle d'agent du changement. (Autissier & Guillard, 2014) (Ulrich, 1996)

Dans le cadre de notre stage de fin d'études au sein de l'entreprise Trendy Foods de Petit-Rechain, nous avons eu l'occasion d'être confrontés à la préparation du déménagement de l'établissement. C'est pourquoi, nous avons saisi cette opportunité pour en réaliser notre sujet de mémoire. L'objectif de celui-ci est d'analyser le rôle ainsi que les actions exercées par les professionnels RH lors du processus de déménagement d'entreprise. Pour ce faire nous sommes allés également à la rencontre de membres RH d'autres entreprises concernées par un déménagement.

Dans un premier temps, nous contextualiserons notre recherche à l'aide d'une revue de littérature. Ainsi, nous commencerons par aborder les raisons qui peuvent amener les entreprises à déménager pour ensuite identifier les impacts de ces déménagements. Puis, nous évoquerons la notion de « New Ways of Working » et enfin nous associerons la fonction RH et le changement organisationnel. Dans un second temps, nous nous attellerons à l'aspect méthodologique de cette recherche en expliquant la démarche que nous avons adoptée ainsi que le contenu de nos guides d'entretien. Nous terminerons par un récapitulatif des entretiens réalisés. Dans un troisième temps, il sera urgent de présenter la partie empirique de notre recherche à savoir : les données récoltées sur le terrain. Cette partie sera divisée en sept points faisant référence aux entreprises rencontrées : Henkens Frères, Café Charles Liégeois, Trendy Foods Luxembourg, Trendy Foods Petit-Rechain, CHC MontLégia, Ethias et Gaming 1. Nous poursuivrons en laissant place à la discussion qui sera articulée autour des quatre rôles de la fonction RH créés par Dave Ulrich. Pour terminer notre recherche, nous aborderons ses limites et nous présenterons une conclusion générale relative à notre travail de recherche.

1 Revue de littérature

À travers cette partie, nous allons nous intéresser aux différentes thématiques constituant notre objet de recherche et ce, grâce à une revue de littérature. Cette dernière se compose de divers ouvrages et articles scientifiques. Pour commencer, nous identifierons quelques raisons qui amènent les entreprises à déménager. Ensuite, nous aborderons les impacts que les déménagements peuvent engendrer chez les travailleurs. Nous nous intéresserons également aux nouvelles façons de travailler rencontrées dans ces projets de changement. Enfin, pour terminer cette partie, nous mettrons en relation la fonction RH et le changement organisationnel.

1.1 Les raisons d'un déménagement d'entreprise

Les entreprises déménagent pour différentes raisons stratégiques à savoir : notamment pour détenir une position géographique stratégique, pour réduire les coûts d'exploitation ou encore pour favoriser l'économie d'échelle. (Gregory et al., 2005)

Les déménagements peuvent se dérouler à différents niveaux, ils peuvent être lointains ou de proximité. Les raisons du transfert d'établissement lointain sont par exemple la réduction des coûts de manière générale, la recherche d'autres avantages économiques ou encore l'accès à un nouveau marché. Celui-ci génère une délocalisation importante qui, parfois, incite certains membres du personnel à quitter l'entreprise. Seuls les travailleurs désireux de conserver leur place restent et accompagnent ce changement. D'autre part, le transfert de proximité, quant à lui, consiste à effectuer le déménagement à une plus courte distance dans une même zone d'emploi. Dans ce cas, la volonté des dirigeants est de conserver leurs travailleurs actuels. Cependant, peu d'études empiriques ont été menées sur ces deux types de transferts et plus particulièrement sur les transferts de proximité qui sont les moins étudiés. (Jourdan, 2004)

1.2 Les impacts de la délocalisation

Un déménagement d'entreprise peut engendrer des conséquences humaines. Face à ce changement, un travailleur peut choisir d'être mobile et de suivre le mouvement ou de perdre son emploi. Cette gestion de la mobilité présente un risque pour les ressources humaines car le déménagement concerne généralement l'ensemble des travailleurs. De plus, les plus performants d'entre eux ne suivront pas forcément. (Feldman & Bolino, 1998)

En 2005, Peach et al. ont mené une étude sur une collectivité locale australienne qui préparait le déménagement de ses employés vers une tour de quarante étages située à proximité de leurs

anciens bureaux. Bien que la distance géographique n'ait pas été considérée comme un facteur pouvant affecter les employés et l'entreprise, ces chercheurs ont décidé de consulter les travailleurs pour faciliter la transition et évaluer les pratiques de travail. Cette recherche souligne la complexité de l'analyse des conséquences humaines des transferts de proximité car différents facteurs sont à prendre en considération. Ils ont étudié les conséquences du transfert de proximité sur les individus à deux niveaux, à savoir le stress et la résistance au changement. (Peach et al., 2005) En effet, même si le transfert géographique d'un établissement s'effectue sur une courte distance, il est susceptible de causer des phénomènes de détresse psychologique chez les salariés concernés car il représente un changement organisationnel important. (Moyle & Parkes, 1999) Le phénomène de résistance au changement résulte du stress que le déménagement provoque chez les travailleurs. Cette situation peut engendrer des intentions de démission. (Bordia et al., 2004) Dans certaines organisations possédant des représentants syndicaux, cette résistance peut également se manifester sous forme de conflits sociaux et de refus collectif du déménagement. (Guillot-Soulez & Sergot, 2010)

La relocalisation, qu'elle soit à une courte ou à une longue distance, est une préoccupation stratégique pour les entreprises. (Gregory et al., 2005) De nombreuses grandes organisations utilisent des projets de changement d'environnement de travail comme catalyseurs de changement, alors que d'autres n'attribuent pas d'importance stratégique à la relocalisation de courte distance. Dans ce dernier cas, le changement est généralement déclenché par la fin d'un bail ou par des besoins d'espace, sans analyse ou planification particulière. En ne saisissant pas l'opportunité d'utiliser la relocalisation comme initiateur de changement, l'organisation risque de subir des conséquences négatives. Une recherche a été menée afin de prouver l'importance de la délocalisation et les impacts qu'elle a sur l'organisation. Les impacts économiques, sociaux et environnementaux ont été ciblés. (Christersson & Rothe, 2012)

Concernant l'aspect social, plusieurs impacts de la délocalisation sont perçus comme des réactions des employés au changement. Par exemple, leur résistance face au changement est un concept qui est associé au déménagement d'entreprise et au changement sur le lieu de travail. (Inalhan, 2009) D'autre part, certains auteurs ont constaté un lien entre la communication et le niveau de satisfaction des travailleurs envers le nouvel espace de travail. Cela souligne l'importance d'une communication efficace envers les employés en période de changement. (Bull & Brown, 2012) Pour mesurer l'impact du changement sur le bien-être du personnel, les auteurs Morgan et Anthony (2008) suggèrent de se référer à l'absentéisme et à la rotation du personnel. La rotation est en lien avec le niveau de satisfaction due à la délocalisation. (Morgan

& Anthony, 2008) Si le nouveau site ne correspond pas aux attentes des employés, par exemple, en raison de l'allongement de leur temps de trajet pour venir travailler, ce taux de rotation peut augmenter. (Rasila & Nenonen, 2008) En revanche, si la délocalisation est perçue positivement par les employés à cause de l'emplacement, des locaux ou des conditions de travail notamment, ces raisons peuvent renforcer leur engagement envers l'organisation. Le recrutement de nouveaux talents peut également être favorisé. (Rasila & Nenonen, 2008) En raison du changement de l'environnement de travail physique ou de la mise en place de nouveaux systèmes techniques, un changement peut également impacter les méthodes de travail ou renforcer celles souhaitées. Par exemple, le passage de bureaux fermés à des environnements ouverts basés sur l'activité a libéré l'employé de son espace de travail permanent et lui a permis désormais de choisir l'endroit où il travaille en fonction de ses tâches, des personnes avec lesquelles il collabore ou même de son humeur. (Christersson & Rothe, 2012)

1.3 Les nouvelles façons de travailler

La littérature nous renseigne sur ces nouvelles façons de travailler, surnommées les NWoW, à savoir « New Ways of Working » en anglais. Celles-ci sont considérées comme un mode de gestion utilisé par les membres des entreprises pour mettre en place des projets de « change management ». (Abrahamson, 1996) Ce concept a d'ailleurs attiré l'attention de chercheurs dans le domaine des ressources humaines. Par exemple, une étude a été menée afin de comprendre la relation entre les pratiques mises en place par les ressources humaines dans le cadre des nouvelles façons de travailler, à savoir le télétravail, la responsabilisation des employés et la création de relations de confiance, et les conséquences liées au travail perçues positivement par les employés comme le plaisir et la motivation. (Peters et al., 2014)

Dans l'économie actuelle, en pleine évolution, les entreprises mettent en place de nouveaux moyens relatifs aux compétences humaines, aux partages de connaissances, à l'organisation du travail et aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour favoriser l'accroissement de la productivité et de leur développement économique. La stratégie des « New Ways of Working », à savoir « Nouvelles Façons de Travailler » en fait partie. Celle-ci engendre des changements au niveau de l'espace de travail physique, de l'organisation et de la gestion du travail, des technologies utilisées ou encore de la culture. Les mesures NWoW relatives à l'espace de travail physique visent à accroître la flexibilité des lieux et des horaires de travail en introduisant des horaires de travail flexibles, en offrant des possibilités de télétravail et en créant des espaces de travail flexibles, au bureau, adaptés aux tâches à

accomplir. (Blok et al., 2012) Parmi ces nouvelles façons de travailler, nous retrouvons notamment le bureau basé sur l'activité, « l'activity based office » qui consiste à créer des endroits propres à des activités bien spécifiques. Le concept offre une variété de cadres, d'espaces pour accueillir différentes activités de travail. (Appel-Meulenbroek et al., 2011) Il existe plusieurs raisons de mettre en œuvre ce concept : la diminution des coûts des installations, l'augmentation de la flexibilité et de la satisfaction des employés. (Rolfö et al., 2018) De plus, il permettrait également de stimuler les interactions entre les travailleurs, d'améliorer la créativité et l'efficacité, de réduire l'empreinte écologique ou encore d'attirer du personnel et des clients externes. (Van der Voordt, 2004) Cette nouvelle méthode de travail engendre un changement pour les employés qui doivent modifier leur façon de travailler. Une recherche intitulée « Relocation to an activity-based flexible office - Design processes and outcomes » menée par Linda Victoria Rolfö montre que les entreprises peuvent parfois déménager dans le but de mettre en place une nouvelle manière de travailler. Dans le cas analysé dans cette recherche, les objectifs de la délocalisation étaient de permettre plus d'interactions entre les groupes de travail, de créer un espace de rencontres où les employés désirent s'y retrouver pour travailler et exploiter leur potentiel en coopérant et en apprenant. L'entreprise souhaitait également se développer notamment dans sa vision du travail. (Rolfö, 2018)

1.4 La fonction RH et le changement organisationnel

Dave Ulrich, professeur et consultant en gestion des ressources humaines, a proposé un modèle de la fonction RH qui identifie quatre rôles clés. Il s'agit des rôles de partenaire stratégique, d'expert administratif, de champion des employés et d'agent de changement. (Ulrich, 1996)

En ce qui concerne le rôle d'agent de changement, les professionnels RH sont considérés par Ulrich comme faisant partie du processus de changement à partir du moment où ils sont capables de proposer et de mettre en place des mécanismes permettant de gérer le changement. Ils jouent un rôle d'accompagnateur et de facilitateur car ce sont eux qui aident les collaborateurs à adhérer au changement tout en essayant de diminuer les risques de résistance. Les RH sont aussi aux côtés des dirigeants pour les épauler. Ensemble, ils créent une relation de confiance et tentent de trouver des solutions aux conflits sociaux et autres problèmes rencontrés notamment par l'intermédiaire de plans d'actions. (London, 1988) (Ulrich, 1996)

Dans son livre intitulé « Ressources Humaines » Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC Business School ¹ affirme que la gestion des ressources humaines a connu une évolution significative ces dernières années. Les missions et le champ d'action de la fonction « ressources humaines » se sont transformés. De nouvelles responsabilités ont été confiées aux professionnels RH, notamment la conduite du changement, le développement durable ainsi que la santé et le bien-être au travail. Selon lui, la performance de la fonction RH est aujourd'hui un enjeu clé pour contribuer à la création de valeurs et à la performance de l'entreprise. Il fait référence aux rôles de la fonction RH établis par Ulrich en disant que les RH doivent être un partenaire stratégique, un champion du changement, un artisan de l'engagement des salariés et un opérationnel efficace pour apporter une expérience collaborateur de qualité. (Peretti, 2019)

Notre revue de littérature montre que les déménagements d'entreprises entraînent une gestion importante et incluent de plus en plus une composante managériale et culturelle. Elle nous montre également que le rôle des RH reste peu exploré. Or, ils sont susceptibles d'intervenir en support de ces projets. De nombreux aspects liés aux conséquences humaines, aux nouvelles façons de travailler ou encore à la gestion du changement pourraient nécessiter leur intervention. C'est pourquoi dans ce mémoire, nous explorerons empiriquement la manière dont les professionnels RH ont contribué à un projet de déménagement en rendant compte de plusieurs cas d'entreprises.

¹ École supérieure française des sciences économiques et commerciales.

2 Méthodologie

Dans cette seconde partie, nous présenterons la méthodologie que nous avons adoptée pour réaliser notre recherche. Le but de celle-ci est de comprendre le rôle qu'occupent les ressources humaines lors d'un projet de déménagement d'entreprise, à une courte distance.

2.1 Démarche adoptée

Dans le cadre de notre dernière année de master en gestion des ressources humaines à l'université de Liège, nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage de soixante jours au sein d'une entreprise. C'est chez Trendy Foods Belgium que nous avons pris part à cette expérience professionnelle. Cette entreprise, étant en préparation d'un déménagement, nous avons décidé de saisir cette opportunité pour effectuer notre recherche sur le thème du déménagement d'entreprise et plus précisément sur le rôle qu'y occupent les ressources humaines. Pour ce faire, nous nous sommes posés la question suivante : « Quel est le rôle occupé par les ressources humaines lors d'un déménagement d'entreprise ? »

Pour répondre à cette question, nous nous sommes d'abord tournés vers la littérature. Nous avons très vite pu constater que le sujet y est très peu développé. C'est pourquoi, nous avons adopté une démarche inductive, à savoir l'observation de faits réels sur le terrain pour ensuite aller vers la théorie. Pour effectuer notre recherche empirique, nous sommes allés à la rencontre de professionnels. Nous avons alors décidé de nous concentrer sur des profils RH car c'est leur point de vue qui nous intéressait. Sur notre lieu de stage, nous disposions de cinq professionnels RH ce qui ne fut pas suffisant pour analyser notre thématique. Nous avons donc choisi d'élargir notre périmètre de recherche en allant à la rencontre de professionnel RH d'autres entreprises concernées par un déménagement.

C'est ainsi que nous avons entamé une recherche afin de trouver ces entreprises potentielles. Grâce à notre entourage, à nos connaissances et à l'actualité, nous avons très vite pu identifier sept entreprises. Certaines d'entre elles ont déjà vécu un déménagement alors que d'autres sont en cours de préparation d'un déménagement futur. Pour chacune d'entre elles, il s'agit d'un déménagement de proximité c'est-à-dire à une courte distance du lieu initial. Notre recherche se concentrera donc sur ce type de déménagement. Afin d'entrer en contact avec les professionnels RH de ces établissements, nous nous sommes renseignés en passant des coups de téléphone au numéro général renseigné sur leur site internet respectif. Ainsi nous avons pu disposer des adresses électroniques ou des numéros de téléphone de notre public cible.

Certaines adresses ont directement été trouvées sur le site internet des entreprises. Le réseau social professionnel en ligne, LinkedIn, nous a également permis d'identifier le personnel RH des entreprises que nous avons retenues.

Une fois ces renseignements récoltés, nous sommes entrés en contact avec notre public cible dans le but de déterminer des entretiens. Ensemble, nous avons fixé des rendez-vous et avons convenu du lieu de ceux-ci. La plupart d'entre eux se sont réalisés en présentiel au sein de l'entreprise concernée. Quant aux autres, ils se sont déroulés via la plateforme en ligne Teams. Ces entretiens étaient tous semi-directifs car nous avons décidé de nous adresser uniquement aux personnes concernées, à savoir les professionnels RH.

Afin de préparer au mieux ces entrevues, nous avons réalisé des guides d'entretiens. Pour ce faire, nous sommes partis du peu de connaissances que nous avons récoltées à ce sujet dans la littérature ainsi que des observations effectuées en participant au quotidien de notre lieu de stage.

2.1.1 Guides d'entretiens à destination des professionnels RH

Différentes parties composent ce guide d'entretien. Tout d'abord, nous nous sommes présentés munis de notre sujet de mémoire. Nous avons cherché à comprendre l'entreprise ainsi que la fonction qu'y exerce la personne interviewée. Ensuite, nous avons abordé le projet de déménagement : les raisons de ce changement, les enjeux ainsi que les acteurs impliqués. La partie principale de notre guide d'entretien concerne les ressources humaines et le déménagement, notamment la position ainsi que les rôles occupés par le département RH dans ce projet. Les enjeux que ce déménagement représente pour les professionnels RH a aussi été un de nos points d'attention. De plus, à travers cette partie, nous nous sommes intéressés aux relations entre les éventuels partenaires sociaux et les RH. Nous avons également cherché à identifier les actions ou projets potentiellement mis en place par les professionnels RH dans le cadre de ce déménagement. Concernant l'aspect législatif, nous nous sommes demandés si les RH ont un rôle relatif à cet aspect à remplir dans le déménagement.

Nous avons terminé ce guide d'entretien en abordant différentes notions supplémentaires comme les incertitudes, la clé du succès, un événement marquant et ce afin d'identifier certains éléments plus informels. (Annexe 1 : Guide d'entretien à destination des professionnels RH)

2.1.2 Guide d'entretien à destination des chefs de projet

Les entretiens menés auprès des professionnels RH nous ont permis d'apprendre que pour certains projets de déménagement, les entreprises ont créé un groupe de projet. Ce groupe était composé de différents acteurs provenant de divers domaines comme les ressources humaines, le « change management », la communication ou encore de l'aspect technique. L'ensemble de ces acteurs était dirigé par un chef de projet. Il nous a donc semblé intéressant de rencontrer les dirigeants de ces groupes de projets lorsque ceux-ci existaient. Nous avons donc créé un second guide d'entretien orienté vers les chefs de projet.

Celui-ci était composé de diverses parties. Nous nous sommes d'abord présentés ainsi que notre projet de mémoire. Nous avons ensuite demandé à la personne interrogée de faire de même en nous expliquant sa fonction au sein de l'entreprise ainsi que la présentation de l'équipe projet. La partie suivante est destinée à la compréhension du projet de déménagement avec ses enjeux et les acteurs qu'il implique. Nous nous sommes également intéressés au rôle joué par ce groupe projet dans le cadre de ce déménagement. Enfin, la partie principale concerne la position et le rôle occupés par les ressources humaines dans ce groupe projet. Nous avons également tenté d'identifier les actions, outils mis en place par les ressources humaines. Pour finir, dans le but d'identifier des éléments informels, nous avons demandé à notre public les éventuelles incertitudes rencontrées et son avis sur la clé du succès d'un déménagement. (Annexe 2 : Guide d'entretien à destination des chefs de projet)

2.1.3 Guide d'entretien à destination des professionnels du change management

Au fur et à mesure de nos entretiens, nous demandions aux personnes interviewées de nous renseigner sur d'autres individus de l'entreprise qui pourraient potentiellement s'intégrer dans notre public cible. Grâce à ces recommandations, nous sommes parvenus à mener seize entretiens au total parmi les sept entreprises identifiées. La plupart des membres de notre public possédait une fonction RH. Cependant, quelques-uns d'entre eux nous ont renseignés sur d'autres profils relatifs notamment au « change management ». Dans certaines entreprises, ceux-ci ont pris part au déménagement en collaboration avec les responsables des ressources humaines. Il nous a donc semblé intéressant de les rencontrer également. Ce fût une occasion pour nous de percevoir les relations qui peuvent exister entre les professionnels RH et d'autres acteurs lors d'un déménagement d'entreprise. Pour ce faire, nous avons créé un troisième guide d'entretien plus spécifique, à destination des professionnels du « change management ». Ce guide est composé de plusieurs parties. Tout d'abord, l'introduction, tout comme pour les

guides d'entretien précédents, a pour but de nous présenter ainsi que notre projet de mémoire. Nous avons également demandé à la personne interviewée de nous présenter la fonction qu'elle occupe dans l'entreprise. Ensuite, nous nous sommes interrogés sur la constitution du département « Change management » ainsi que sur le rôle qu'il occupe dans le projet de déménagement. La partie principale de ce guide concerne la relation entre le département de « Change management » et celui des ressources humaines. Notre but était d'identifier la manière dont ils ont interagi ensemble, ainsi que le rôle et la position occupée par les RH par rapport aux membres du « change management ». Nous avons également terminé ce guide par des questions traitant des éventuelles incertitudes rencontrées ou encore de la clé du sujet dans ce type de projet et ce dans le but d'identifier le côté informel. (Annexe 3 : Guide d'entretien à destination des professionnels du change management)

Grâce à l'accord des personnes interrogées, tous ces entretiens ont pu être enregistrés. Ainsi, après avoir mené l'ensemble de ceux-ci, nous nous sommes attelés à la retranscription de chacun d'entre eux. Ce transfert nous a permis d'obtenir une base écrite complète ; ce qui fut essentiel pour procéder à l'analyse de nos entretiens. Nous avons alors pu entamer la rédaction de la partie empirique de notre recherche en analysant les données récoltées sur le terrain par le biais de ces entretiens.

Pour compléter ces informations et, lorsque la situation le réclamait, nous avons également communiqué par courriel électronique ou par téléphone avec certaines personnes de notre échantillon. Ainsi, nous avons pu obtenir des clarifications supplémentaires quant à divers aspects abordés préalablement durant les entretiens.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un souhait de notre part, notre échantillon est en grande partie constitué d'un public féminin. En effet, seuls sept hommes ont été interviewés mais le sexe n'affecte en rien le but de notre recherche qui est d'identifier le rôle exercé par les ressources humaines dans un projet de déménagement d'entreprise.

2.1.4 Tableau récapitulatif des entretiens

Entreprise	N° entretien	Sexe	Fonction	Date
Trendy Foods Luxembourg	1	H	Manager RH et logistique	17/02/23
Café Charles Liégeois	2	F	Manager RH	22/02/23
Henkens Frères	3	F	Assistante RH et de direction	24/02/23
Ethias	4	H	Chief people and organisation	24/02/23
	5	H	Head of R&D HR	13/03/23
	6	3 H	Head of EPMO, Change, analysis & implementation	28/03/23
			Change Manager	
			Program manager	
Gaming 1	7	F	Cheffe du projet déménagement Actuellement HR manager du département RH « Workstyle » créé après le déménagement	01/03/23
Out Of Office	16	F	CEO et Change Manager chez Out Of Office	24/04/23
CHC MontLégia	8	F	DRH du Groupe santé CHC	15/03/23
	9	F	Responsable du Capital Humain du Groupe santé CHC avant le déménagement	29/03/23
	10	F	Cheffe du projet de déménagement du CHC MontLégia	13/04/23
Trendy Foods Petit-Rechain	11	H	Manager RH, IT et logistique	27/03/23
	12	F	DRH	30/03/23
	13	F	Assistante RH	28/03/23
	14	F	HR Talent Officer	29/03/23
	15	F	Assistante RH	29/03/23

3 Partie empirique

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à différentes entreprises dont certaines ont déjà vécu un déménagement alors que d'autres sont en pleine phase de préparation d'un futur déménagement. Ces entreprises sont : Henkens Frères, Café Charles Liégeois, Trendy Foods Luxembourg, Trendy Foods Petit-Rechain, CHC MontLégia, Ethias, Gaming 1. À travers ces différents exemples, notre intention est d'étudier les rôles et les tâches qu'accomplissent les membres des ressources humaines lors d'un projet de déménagement d'entreprise.

3.1 Henkens Frères

Depuis 1954, Henkens Frères est une société familiale située à Henri-Chapelle en région Liégeoise et spécialisée dans la chaudronnerie, la réfrigération ainsi que dans les équipements thermiques. L'entreprise compte aujourd'hui cent quarante-cinq travailleurs.

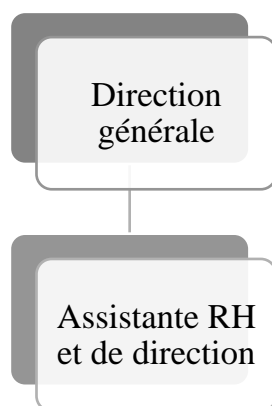
Depuis le début de son activité, la société occupe un bâtiment à Henri-Chapelle. Celui-ci devenait vétuste et exigu. C'est pourquoi, en août 2022, la direction a décidé d'entamer des travaux de rénovation pour la partie accueillant le personnel employé uniquement. Cette partie du bâtiment a été entièrement démolie afin de reconstruire un tout nouveau bâtiment. « *Le but est de rafraîchir, donc tout a été rasé et on recommence tout nouveau.* » (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction)

Les ouvriers, quant à eux, ne sont pas aussi impactés par ce déménagement car « *la plupart des ouvriers sont sur chantier* » ou au sein de l'atelier qui lui, reste inchangé. (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction)

Le temps des travaux, il a fallu trouver une solution temporaire pour les employés. « *Ce n'était pas possible de louer des conteneurs pour mettre tout le monde dedans.* » (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction) Une opportunité s'est présentée et les dirigeants ont pu louer des bureaux de manière temporaire au sein d'une autre entreprise (Café Charles Liégeois) venant tout juste d'emménager dans de nouveaux bâtiments. « *Avant, ici, c'était les bâtiments de la société Sulzer qui ont été rachetés par Charles Liégeois, c'est une superficie énorme. Et donc, on a pu louer une dizaine de bureaux.* » (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction)

C'est ainsi que les équipes « Henkens » ont emménagé de manière provisoire au sein des nouveaux bureaux de « Café Charles Liégeois ». Une fois les travaux de rénovation terminés,

les employés pourront rejoindre leur site initial. L'emménagement dans le nouveau bâtiment est prévu pour le mois d'octobre ou novembre 2023.



Au sein de l'entreprise, il n'existe pas de département RH à proprement dit. Deux personnes remplissent les tâches RH mais n'occupent pas ce rôle à temps plein. L'une d'entre elles est assistante de direction et responsable du secrétariat général. Elle dépend du service de comptabilité et est chargée de la valorisation des bons. En plus, elle s'occupe majoritairement du personnel ouvrier mais aussi des employés. Une partie de sa fonction consiste en la réalisation de tâches liées à la gestion du temps, aux vêtements de travail et à la formation notamment. Pour ce qui est de la paie, celle-ci est traitée par le responsable du service comptabilité qui se charge ensuite de transmettre les informations à un secrétariat social.

Au sein de l'entreprise Henkens Frères une certaine hiérarchie existe. En effet, comme nous l'a affirmé l'assistante RH, « *pas une seule décision n'est prise sans l'accord de la direction* ». (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction) Nous avons pu sous-entendre par ce constat que tout est géré par la direction que ce soit en matière de déménagement ou même dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les travailleurs possèdent peu de marge de manœuvre étant donné cette hiérarchisation forte. Les collaborateurs concernés par ce déménagement, à savoir majoritairement les employés, n'ont pas été impliqués dans les procédures du déménagement, les décisions sans aucune exception ont été prises par les directeurs.

Cependant, au moment du déménagement, les travailleurs se sont impliqués par eux-mêmes. Chaque travailleur « *a mis la main à la pâte* ». (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction) La personne interrogée, malgré ses fonctions d'assistante RH et de direction, nous a expliqué avoir participé comme tout le monde au déménagement. « *J'ai suivi comme tout le*

monde. On a fait nos caisses. On a mis la main à la pâte. On s'est investi comme on pouvait. » (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction) Les caisses ayant été déposées devant leur bureau par les déménageurs, les récepteurs n'ont pas eu d'autres choix que de s'impliquer pour ranger leur matériel.

Dans le cadre de ce projet de déménagement, la personne en charge de la majorité des tâches RH excepté la paie, nous a expliqué être un soutien pour les travailleurs et la direction. Selon elle, le rôle des RH dans un déménagement est de *« donner confiance aux personnes car les travailleurs ne sont pas toujours bien informés, la communication n'est pas toujours claire »*. *« Les travailleurs viennent plus se confier à nous, on les rassure si besoin, puis nous avertissons la direction. »* (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction) Comme elle nous l'a annoncé, c'est généralement vers elle que les travailleurs se sont dirigés afin d'être rassurés par rapport à ce déménagement notamment. En effet, la communication n'étant pas toujours claire dans l'entreprise *« ce sont souvent des infos qui se répandent dans le couloir et pas toujours actées. »* (Extrait de l'entretien n° 3 - Assistante RH et de direction) Le déménagement a fait beaucoup de bruit au début, l'annonce a d'abord été faite verbalement. Par la suite, un mail a été envoyé à l'ensemble des collaborateurs.

Nous remarquons que pour le cas d'Henkens Frères, la personne en charge des tâches RH a surtout exercé un rôle de soutien envers les travailleurs. Elle s'est montrée disponible et à l'écoute de chacun dans le cadre de ce déménagement. Nous pouvons également constater qu'elle a joué un rôle d'intermédiaire entre ces travailleurs et la direction en remontant les informations. Pour ce qui est du déménagement à proprement parlé, son rôle a été le même que pour les autres employés, elle a fait et défait ses caisses et a aménagé son nouvel espace de travail temporaire.

3.2 Café Charles Liégeois

Charles Liégeois est une entreprise familiale belge de la région Liégeoise et spécialisée dans le café depuis 1955. Le groupe Café Charles Liégeois compte un peu plus de cent quarante personnes et est présent sur quatre sites en Belgique. Tout d'abord, nous retrouvons deux petites sociétés indépendantes dont l'une se situe à Bruxelles. Il s'agit d'un centre technique et d'un petit entrepôt. L'autre, quant à lui, est localisée à Libramont et porte le nom de Moka d'Or. L'activité y est la même qu'à Bruxelles mis à part qu'il existe un magasin accessible aux particuliers.

Le déménagement dont il est question ici concerne les deux autres sites principaux de Café Liégeois c'est-à-dire ceux abritant le siège social et les activités administratives et de production. Auparavant, ces deux bâtiments étaient situés non loin l'un de l'autre dans le zoning industriel de Petit-Rechain. L'un d'entre eux abritait et abrite toujours les activités de production tandis que l'autre était occupé par le siège social, les bureaux et l'entrepôt de stockage. Ce dernier bâtiment a dû être évacué en étant la cause d'un risque d'effondrement. De plus, de manière générale, la multiplicité des sites localisés en région verviétoise ne permettait pas d'assurer la bonne cohésion et communication entre les collaborateurs de ceux-ci.

« Quand on passait d'un bâtiment à l'autre, on voyait qu'il y avait certaines petites compétitions, rancœurs, les uns par rapport aux autres. » « J'entendais : oui mais au numéro 181 ça ne sert à rien de sonner le vendredi après-midi, il n'y a plus personne. » « Oui mais au 34 ils ne font rien, là ce sont des râleurs. ». (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

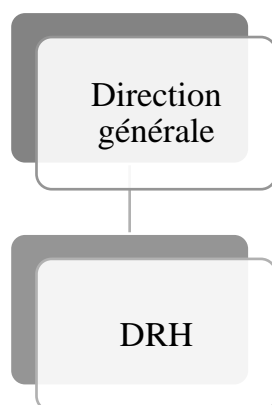
Malgré leurs présences dans le même zoning, il fallait parfois se déplacer en voiture pour aller d'un site à l'autre.

« Ça nous faisait faire beaucoup de sport parce que les bâtiments étaient énormes et donc pour aller d'un point A à un point B ça prenait beaucoup de temps. Et je crois que ça permet globalement de régler des conflits, de se rapprocher des gens. Parce qu'auparavant, on ne prenait pas systématiquement sa voiture pour aller trouver des gens dans d'autres bâtiments, c'était téléphone, mail, vous savez les réponses par mail ou par téléphone, il faut savoir les interpréter ». (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

C'est pourquoi, la partie administrative et le stock ont déménagé en décembre 2022 sur l'ancien site de l'entreprise Sulzer dans le zoning des Plenesses à Thimister-Clermont. La partie production est jusqu'à présent restée à Petit-Rechain.

Ce déménagement est le début d'un grand changement pour la société. En effet, jusqu'à présent, c'est uniquement la partie bureau et stock qui a déménagé. Cela ne concerne donc qu'une petite partie de la totalité du personnel de l'entreprise, c'est - à - dire plus ou moins une trentaine de collaborateurs. D'ici 2025 – 2026, l'objectif est de réunir les activités de production, de stockage et le personnel employé sur le même site. Pour ce faire, la société a racheté un terrain situé derrière l'ancien bâtiment de Sulzer, qui accueille actuellement les nouveaux bureaux et le stock de Café Liégeois, pour y accueillir la partie production.

« Monsieur Liégeois a acheté le terrain juste ici derrière et ils vont faire une grosse torréfaction qui va doubler la capacité de production et alors un espace pour reprendre nos machines qu'on ramène ici. Le but, c'est de tout reconstruire ici. » (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)



Au sein de la société, nous retrouvons une responsable RH à temps plein. Cette dernière est arrivée il y a deux ans et est la première à occuper ce poste. Auparavant, c'était la direction qui s'occupait des tâches liées à l'administration du personnel.

En ce qui concerne le déménagement, un responsable par bâtiment a été désigné. La DRH ne faisait pas partie de ces personnes mais a assisté le directeur financier tout au long du projet. Ce dernier était le responsable pour le bâtiment où se trouvait le bureau RH initialement. Ensemble, ils se sont rendus sur le nouveau site quelques semaines à l'avance afin d'effectuer un état des lieux.

« J'ai assisté le directeur financier qui était responsable de notre bâtiment pour le déménagement. Nous sommes venus deux trois semaines à l'avance pour jeter un petit coup d'œil et voir si ça allait dans le nouveau bâtiment. Il y avait encore du désordre dans les bureaux, ce n'était pas prêt du tout, c'était vraiment horrible. On s'est alors arrangé pour ranger les bureaux, les faire nettoyer, parce que les bâtiments n'étaient pas propres. » (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

La DRH a d'ailleurs précisé : *« Il n'y a personne qui était full time sur ce projet de déménagement donc c'était en plus de notre boulot »*. (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH) Nous avons pu constater que pendant ce projet de déménagement le rôle de la DRH s'est diversifié.

Nous avons identifié quelques actions qu'elle a entreprise dans le cadre de ce déménagement. Il s'agit, par exemple, de l'organisation du nettoyage. Suite à sa visite sur le site avec le directeur financier, celle-ci s'est chargée de prendre contact avec une société de nettoyage externe afin de préparer les bureaux avant la venue des employés. C'est elle qui a établi les plans de nettoyage.

De plus, lors du déménagement, la DRH a entrepris toute une série d'actions afin de favoriser le bien-être et la sécurité des travailleurs notamment en allant chercher du potage ou encore en s'assurant de l'état de l'équipement de chacun.

« J'ai veillé au bien-être en m'assurant qu'ils aient à manger. On a déménagé lors d'une semaine où il faisait moins dix, donc je suis allée chercher du potage. Voilà des petites bêtises comme ça. Je me suis assurée qu'ils faisaient bien des pauses, qu'ils buvaient suffisamment. Qu'il n'y avait pas de problème avec le matériel, les chaussures, les gants et ce genre de chose, qu'ils étaient bien équipés. Parce qu'évidemment tout le monde n'est pas censé avoir des chaussures de sécurité. Quand on est directeur financier on n'en a pas souvent besoin, par exemple. » (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

La DRH a d'ailleurs affirmé *« On a tous mis la main à la pâte donc on s'est tous retrouvés, malgré nos fonctions, à ranger des palettes et c'était très chouette »*. (Extrait de l'entretien n°2 - Manager RH) Elle nous a expliqué être satisfaite de ce déménagement car il lui a permis de créer une autre relation entre elle, en tant que DRH, et les travailleurs.

« Charles Liégeois est vraiment une société familiale où tout le monde était content d'être acteur du déménagement. On attendait ça quand même depuis pas mal de temps. Et c'est vraiment un bon team building ». (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

Cela nous laisse imaginer que le fait d'avoir permis à tous les travailleurs de prendre part au déménagement physique a engendré des interactions bénéfiques entre eux et par conséquent avec la DRH. Elle nous a dit :

« Maintenant je me rends compte qu'ils ont plus facile de venir me trouver quand ils ont besoin de quelque chose. La relation est différente ; on a découvert des collègues même des gens qui sont du même niveau hiérarchique que nous, on les a vus sous un autre jour ». (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

Même si ce premier déménagement est terminé, la DRH continue à veiller au bien-être des travailleurs. Elle nous a expliqué qu'au fur et à mesure, elle se rend compte de petites spécificités qui pourraient être mises en place. Elle a notamment décidé d'organiser un système de réservation de salle de réunion via Outlook.

« Ce sont toutes des petites choses qui voilà, au fur et à mesure en vivant dedans, on se rend compte que ben voilà ça peut être bien de regarder à ça. » (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

Chez Charles Liégeois, une délégation syndicale existe mais uniquement au niveau des ouvriers. Ce premier déménagement concernant la partie « employés » principalement, les syndicats ne se sont pas manifestés. Il n'y a donc pas réellement eu de discussions entre les membres des ressources humaines et les représentants syndicaux. *« Ils nous demandaient comment ça allait mais ils n'ont pas voulu mettre leur nez là-dedans »* nous a déclaré la responsable RH de chez Café Charles Liégeois. (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH) Cependant, cette dernière nous a précisé qu'ils sont tout de même intervenus pour lui demander comment l'entreprise allait procéder pour le déménagement de la production. Nous pouvons donc imaginer que lors du second déménagement qui concernera la partie ouvrière de l'entreprise, la responsable des ressources humaines sera amenée à dialoguer davantage avec les représentants syndicaux.

Selon le DRH de chez Café Liégeois, le rôle d'un RH dans un déménagement est de veiller au bien-être du personnel que ce soit pendant ou après le déménagement.

« Moi ce qui m'intéresse fortement c'est tout ce qui touche au personnel bien évidemment. La propreté des locaux, la cuisine qui n'est pas encore aménagée alors qu'on est là depuis le 15 décembre. Pour moi, ce sont des choses qui auraient dû être anticipées. Je trouve normal qu'il y ait une certaine hygiène et un certain ordre et que

les membres du personnel aient un endroit correct et confortable pour profiter de leur temps de midi et travailler. » (Extrait de l'entretien n° 2 - Manager RH)

Nous pouvons conclure que chez Café Charles Liégeois, les ressources humaines ont surtout adopté un rôle de terrain et de bienveillance envers les travailleurs et leur bien-être. En effet, la DRH a été présente sur le terrain avant le déménagement pour s'assurer de la propreté des locaux mais aussi pendant afin d'aider les travailleurs à déménager et veiller à leur sécurité et à leur bien-être. De plus, aujourd'hui, elle continue à prendre des initiatives dans la continuité de ce déménagement. Enfin, nous remarquons que son implication dans ce projet lui a permis de créer une relation différente avec les travailleurs, ce qui est bénéfique aujourd'hui.

3.3 Trendy Foods Luxembourg

Trendy Foods est une entreprise belge née en 1970 suite au regroupement de six grossistes indépendants en confiserie et boissons. La société est présente sur trois sites, l'un est situé au Luxembourg. Les deux autres, quant à eux, sont implantés en Belgique sur deux sites différents : l'un à Petit-Rechain, en région Liégeoise, et l'autre à Bornem en Flandre.

L'activité principale de ce grossiste en confiserie, tabac et boissons consiste en l'approvisionnement de stations essence, de librairies et de boulangeries notamment. Aujourd'hui, Trendy Foods compte au total plus ou moins cinq cent nonante collaborateurs dont cent quarante sur le site du Luxembourg, trois cent nonante-deux sur le site de Petit-Rechain et cinquante-huit à Bornem.

En ce qui concerne le site du Luxembourg, celui-ci a vu le jour en 1980. Au fur et à mesure des années, ce site s'est agrandi pour finalement compter trois dépôts. Malgré leur proximité, l'entreprise rencontrait des problèmes de logistique :

« On était bien situé géographiquement mais avec trois dépôts différents. Cela posait énormément de problèmes de logistique, d'heures à déménager d'un dépôt à l'autre. Ce n'était pas très efficace et économique. » (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Une opportunité s'est alors présentée à la société et les dirigeants ont décidé d'acheter un terrain dans un nouveau zoning industriel à une quinzaine de minutes des trois dépôts initiaux afin d'y construire un tout nouveau bâtiment.

« Il était un peu moins bien situé mais avec l'avantage d'avoir un bâtiment à notre mesure et on a pu vraiment le construire comme on le voulait. » (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Ce projet s'est décidé en début d'année 2019 pour un déménagement qui a eu lieu en mars 2020. Le but était de rassembler les trois entrepôts en un seul et ainsi récupérer de la place pour répondre au chiffre d'affaires en explosion.

« On était sur huit mille mètres carrés mais avec une hauteur de plafond très basse et on était en pleine explosion en termes de chiffre d'affaires. » (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Par exemple : *« Il y a sept ans, on était plus ou moins à soixante millions de chiffre d'affaires et aujourd'hui on est à cinq cent cinquante, six cents millions. Donc c'est du fois dix pratiquement en sept ans et donc ça demande beaucoup plus de place et de stockage. Si on voulait continuer sur la progression qu'on avait, il fallait absolument un bâtiment plus grand et plus haut. »* (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Ce déménagement comprenait plusieurs enjeux pour l'entreprise. Tout d'abord, le premier objectif était d'arriver dans un nouveau bâtiment opérationnel avec un stock clair et juste informatiquement parlant. C'est l'équipe logistique qui a géré ce point.

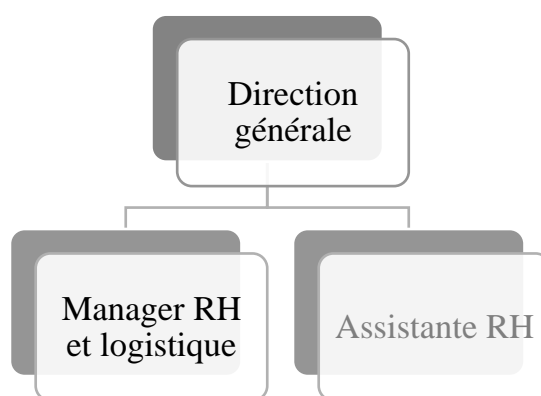
« Ce n'est pas juste déménager la palette d'un point A vers un point B, il faut aussi qu'elle soit dans notre système au bon endroit à la bonne place. Ça nous a permis de nettoyer la base de données stock. » Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Ensuite, le DRH et le responsable financier notamment ont surveillé l'aspect financier car le but était de déménager sans que cela n'engendre des coûts trop élevés en termes de moyens humains et matériels.

« C'était aussi le fait de pouvoir déménager tout ça sans que ça ne nous coûte un nouveau bâtiment parce qu'un déménagement ça peut vite coûter cher en termes d'humains, d'hommes pour déménager et de moyens ». (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

« On a fait une projection de ce que ça allait coûter en salaire ce déménagement pour que la direction puisse chiffrer ça et avoir une vue du budget du déménagement ». (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Enfin, l'objectif était de continuer à servir les clients pendant le déménagement. Au niveau des ressources humaines, l'enjeu principal de ce déménagement a été de garder tout le monde et de faire en sorte que les travailleurs ne quittent pas l'entreprise à cause de ce changement. Lorsque nous avons demandé au DRH s'il avait eu des retours négatifs de la part des travailleurs, celui-ci nous a répondu que non. « *Tout le monde était content. On était dans un vieux dépôt donc arriver dans quelque chose de tout neuf et tout beau, c'est déjà un impact positif pour tout le monde.* » (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)



En ce qui concerne les ressources humaines, sur le site du Luxembourg, au moment du déménagement, une personne avait pour fonction la gestion des ressources humaines mais également celle de la logistique. Pour information, depuis peu, une deuxième personne est venue s'ajouter et est chargée du recrutement et des tâches liées à la formation.

Ce déménagement a engendré une organisation différente étant donné le rassemblement des trois sites dans un même entrepôt. C'est le responsable RH et logistique qui s'est chargé de la réorganisation des équipes. Globalement, les collaborateurs ont gardé la même fonction. Cependant, parmi les trois responsables de dépôt, deux d'entre eux ont dû changer de fonction et sont devenus des responsables de département. Le troisième s'est vu attribuer le poste de responsable du nouveau dépôt. Cette réunion des sites a permis une plus grande flexibilité des travailleurs car à présent, il est plus facile de changer de département. En fonction de la demande, il est possible que certains travailleurs soient amenés à venir en renfort dans d'autres départements. Par exemple, un préparateur de commande du département Boissons et Confiserie peut être appelé en renfort dans le département Tabac.

En outre, Trendy Foods Belgium, c'est-à-dire le site de Petit-Rechain, est intervenu dans ce déménagement puisqu'ils ont envoyé des chauffeurs, des camions et des magasiniers pour venir en renfort. Ceux-ci ont été inclus dans le planning de déménagement au même titre que les employés, les chauffeurs et les camions du Luxembourg. Il y a donc eu une certaine organisation au niveau des effectifs pour le jour du déménagement également. C'est le directeur RH et logistique qui s'est occupé de cette tâche.

Durant ce déménagement, nous avons pu remarquer que, par sa fonction supplémentaire de responsable logistique, le DRH a porté plusieurs casquettes. Il a exercé son rôle de RH avant et après le déménagement mais, selon lui, le jour J c'est sa fonction de responsable logistique qui a pris le dessus. Dans ce sens, il s'est occupé de l'organisation et de la coordination du déménagement, il a réalisé les plannings selon les besoins opérationnels et les normes légales et a veillé au bon suivi du planning.

En ce qui concerne son rôle RH avant le déménagement, c'est la communication qui a été importante. Il s'est rendu disponible et à l'écoute des travailleurs pour répondre à leurs questions. Elle a également été utile en aval lorsqu'en tant que RH il s'est assuré que tous les collaborateurs étaient en phase avec leur nouvel environnement de travail. Pour ce faire, le DRH nous a expliqué : « *Communiquer, c'est descendre dans le dépôt et discuter avec les travailleurs et dans les autres bureaux aussi ce n'est pas que le dépôt* ». (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Enfin, pendant le déménagement en tant que DRH, il s'est tout de même assuré que tout le monde était présent et disposait de l'équipement nécessaire.

Lors de l'interview, le directeur des ressources humaines de Trendy Foods Luxembourg a affirmé ceci :

« *Si j'avais eu l'assistante que j'ai aujourd'hui, elle se serait retrouvée dans le dépôt à ranger avec les autres. Il n'y aurait pas vraiment eu de différence* ». (Extraits de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

« *Tout le monde met la main à la pâte, on déménage, on n'a pas le choix, c'est important de montrer qu'on sait aussi être dans le dépôt et porter un colis. Que notre boulot ce n'est pas qu'être derrière un bureau* ». (Extraits de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Lors du déménagement le rôle du DRH a été de faire en sorte que chacun s'y mette, peu importe sa fonction. Il a ajouté : « *Tout le monde était dans le dépôt avec les mains sâles peu importe*

leur niveau hiérarchique. Tout le monde s'y mettait, du plus haut au plus bas, il n'y avait pas de différences ». (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Cet extrait nous laisse penser que le rôle des RH serait de forcer les travailleurs à mettre la main à la pâte, d'effacer les différences hiérarchiques pour que tout le monde travaille dans le même sens pour ainsi créer un sentiment de communauté.

Selon le DRH de Trendy Foods Luxembourg, le rôle des ressources humaines, c'est aussi de bien communiquer avec les travailleurs sur le projet. « *C'est toujours mieux qu'ils apprennent par nous qu'on déménage.* » (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique) Il s'est rendu disponible auprès des travailleurs que ce soit avant, pendant ou après le déménagement. Ensuite, celui-ci nous a également fait comprendre que les RH doivent parfois entreprendre certaines démarches administratives dans le cadre d'un déménagement. Par exemple, il nous a expliqué avoir dû réécrire un avenant à chaque travailleur car il y avait un changement important d'une clause du contrat de travail.

Enfin, comme il nous l'a dit, il est important que le RH soit là pour encadrer les prestations qui ont lieu pour le déménagement en s'assurant que chaque travailleur est présent, fait le job et qu'il dispose du matériel et des équipements nécessaires. Selon lui, aux yeux des dirigeants, lors d'un déménagement, les RH ont un rôle de support, « *les RH ce sont ceux qui vont faire en sorte que les moyens humains sont là sur place.* » (Extrait de l'entretien n° 1 - Manager RH et logistique)

Dans cet exemple de Trendy Foods Luxembourg, nous pouvons retenir que ce DRH a eu à cœur d'être proche du terrain. Il a exercé plusieurs rôles durant ce déménagement mais en tant que RH, il s'est rendu disponible, à l'écoute et a fait en sorte que tous les travailleurs mettent la main à la pâte peu importe leur fonction ou leur niveau hiérarchique.

3.4 Trendy Foods Petit-Rechain

En Belgique, le site de Trendy Foods Petit-Rechain est, quant à lui, en phase de préparation d'un déménagement qui est prévu pour fin du mois d'août 2023 au sein d'un tout nouveau bâtiment construit dans le Zoning des Hauts-Sarts à Milmort. Ce choix provient d'une décision prise par le directeur général il y a plus ou moins deux ans. À ce moment, une annonce a été faite à l'ensemble du personnel lors d'un rassemblement spécialement prévu à cet effet. La raison principale qui explique ce changement est l'évolution constante de l'entreprise. Les bâtiments situés dans le zoning de Petit-Rechain sont trop exigus.

« Les bureaux sont trop petits, le dépôt aussi : il y a un risque de ne pas pouvoir répondre à la demande et les commandes n'arrêtent pas d'augmenter, on a de nouveaux clients et donc il n'y a plus assez de place. Le projet émane de là et l'objectif c'est d'avoir un bâtiment beaucoup plus grand et plus moderne pour vraiment poursuivre l'évolution en termes de chiffre d'affaires de l'entreprise car l'entreprise est vraiment grandissante. Si on veut continuer à accepter de nouveaux clients, on n'a pas le choix d'avoir plus de place et de personnel. » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

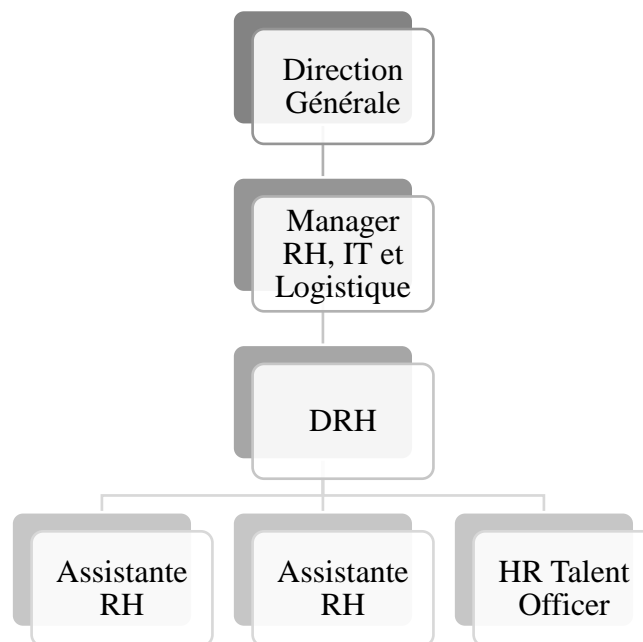
Ce déménagement présente des avantages mais aussi un inconvénient : la localisation du nouveau bâtiment. Il se situe à trente-cinq kilomètres du bâtiment actuel ce qui pose un problème pour certains travailleurs qui habitent dans la région de Petit-Rechain.

« Le point positif c'est qu'on va avoir plus de facilité de travail et on va pouvoir répondre aux besoins croissants. » (Extrait de l'entretien n° 11 - Manager RH, IT et logistique)

« L'inconvénient, c'est qu'on se retrouve à trente-cinq kilomètres d'ici parce que trouver un terrain dans les alentours n'était pas quelque chose de facile, il faut trouver un terrain de cinquante-cinq mille mètres carrés et cela ne se trouve pas sous le sabot d'un cheval. Il fallait aussi faire attention à trouver un endroit qui soit aussi stratégique pour notre société. » (Extrait de l'entretien n° 11 - Manager RH, IT et logistique)

Ce déménagement présente plusieurs enjeux pour l'entreprise. Le but est que la société continue à grandir malgré les risques et les opportunités. Les risques sont : la perte au sein du personnel et l'investissement important réalisé qui représente un réel enjeu financier. Un autre enjeu concerne la clientèle, il faut que celle-ci suive le déménagement, qu'elle continue à commander et que les équipes continuent à bien les servir. Le risque de perdre de la clientèle n'est pas néant.

Au niveau des ressources humaines l'enjeu est le risque de perdre une partie du personnel. « *Il y a des gens qui ne veulent pas suivre car c'est trop loin.* » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)



Le site de Petit-Rechain est composé de trois cent nonante-deux travailleurs, employés et ouvriers confondus. Parmi ceux-ci, nous retrouvons une équipe RH de quatre personnes. Deux d'entre-elles occupent le poste d'assistante RH et ont pour mission la gestion administrative du personnel ouvrier, c'est-à-dire la partie Hard RH. L'une gère les ouvriers de Bornem alors que l'autre s'occupe des ouvriers de Petit-Rechain et est également conseillère en prévention. Elles effectuent des tâches liées à la gestion du temps, aux maladies, aux accidents de travail, aux vêtements de travail, aux assurances ou encore aux documents sociaux. Elles réalisent également la paie des ouvriers.

Une autre personne a pour fonction la gestion du département RH ; il s'agit de la DRH. En plus de cela, elle effectue les tâches citées précédemment uniquement pour le personnel employé de Bornem ainsi que de Petit-Rechain. C'est elle qui est en relation avec les partenaires sociaux.

La quatrième personne porte la fonction d'HR Talent Officer. Elle a été engagée il y a un an dans le but de développer la partie Soft RH qui n'était que très peu présente. Son rôle consiste à recruter du personnel. Elle veille également à la bonne intégration des nouveaux entrants grâce à des entretiens de suivi et de fonctionnement. De plus, elle est attachée à la gestion des formations. Concernant le bien-être, c'est elle, accompagnée de la DRH, qui sont chargées de ce point. Au-dessus de ce département RH, nous retrouvons un manager qui s'occupe aussi du département logistique et IT. C'est avec celui-ci que la DRH est régulièrement en contact.

Au sein de Trendy Foods Petit-Rechain, le déménagement étant en cours de préparation, les ressources humaines sont impliquées d'une manière différente que celles déjà évoquées précédemment. De plus, les quatre membres du département RH ne sont pas impliqués de la même manière dans ce projet. La DRH nous a expliqué exercer un rôle de conseil et de support vis-à-vis de la direction. En mentionnant le rôle de conseil, elle désigne le fait qu'en tant que DRH, elle fait des propositions de projets, d'actions intéressantes à mettre en place. Avec la responsable Soft RH, elles ont, par exemple, proposé de mettre en place une application pour permettre aux travailleurs de commander leur sandwich et de les faire livrer sur le nouveau site. Cette proposition a été acceptée par le comité de direction. La DRH insiste également auprès de la direction en mentionnant ce qui existe et qui pourrait être amélioré. Elle a d'ailleurs affirmé ceci : « *Le rôle est de conseiller les administrateurs et après la décision est toujours dans leurs mains* ». (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

D'autre part, pour illustrer la mission de support envers la direction, elle nous a donné un exemple :

« *On est vraiment « du support », le directeur nous sollicite pour certaines choses. Par exemple, il fallait trouver des partenariats pour mettre en place l'application pour les sandwiches et donc on est là comme « support »* ». (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Le rôle de support et d'écoute s'adresse également au personnel ouvrier qui manifeste plus particulièrement le besoin d'être rassuré. Les employés, quant à eux, se sont peu manifestés jusqu'à présent. Dans le cadre du déménagement mais aussi quotidiennement, la DRH, qui supervise le département, travaille beaucoup en collaboration avec son supérieur qui est, pour rappel, non seulement manager RH mais aussi logistique et IT. Lui, à son tour, travaille en étroite collaboration avec la direction générale.

La personne portant la fonction d'HR Talent Officer chez Trendy Foods, Petit-Rechain a également été rencontrée. Son rôle étant davantage lié au côté soft des ressources humaines, elle est aussi impliquée d'une certaine manière dans ce projet. Celle-ci rejoint les propos de la DRH et affirme tout de même : « *Chez Trendy Foods, les ressources humaines sont plutôt accessoires dans le sens où les décisions sont prises principalement par les administrateurs.* » (Extrait de l'entretien n° 14 - HR Talent Officer) Ce rôle accessoire s'applique également dans ce projet de déménagement. Cependant, elle mentionne quand même qu'il existe quelques petits projets pris en mains par les RH, c'est-à-dire principalement par elle et la DRH et qui gravitent autour du déménagement. Comme elle nous l'a expliqué, son rôle consiste à faire des

propositions à la DRH et au manager du département RH afin d'améliorer le quotidien de l'entreprise dans le cadre de ce déménagement, comme elle l'a fait pour l'application de commande de sandwiches.

En plus de la DRH et de l'HR Talent Officer, les deux assistantes RH du département nous ont également renseignées sur leur occupation dans ce changement. Nous avons pu remarquer que par leur fonction plus administrative, ces dernières étaient jusqu'à présent très peu voire pas du tout impliquées dans ce projet. L'une d'entre elles exprimait : « *En termes de RH pure et dure, pour le moment je n'ai pas vraiment eu d'action ou été impliquée dans quoique ce soit par rapport au déménagement* » (Extrait de l'entretien n° 13 - Assistante RH).

Selon elle, à ce stade, c'est-à-dire cinq mois avant la date du déménagement, il est encore trop tôt pour qu'elle soit impliquée dans ce déménagement. En effet, elle possède une fonction plutôt administrative et est donc plus attachée au Hard RH. Elle imagine qu'elle aura plus d'implications à l'approche du déménagement lorsqu'il faudra effectuer les changements de pointeuses et de badges, par exemple. Elle a tout de même ajouté : « *Je pense que s'il y avait eu consultation du département RH avant, peut-être que certains problèmes auraient été évités ou abordés différemment* ». (Extrait de l'entretien n° 13 - Assistante RH) Elle parle ici de l'infirmerie qui normalement doit être divisée en deux pièces séparées. Une pour accueillir le médecin et l'autre pour l'infirmière. Or dans le nouveau bâtiment, une seule pièce a été prévue. En effet, précédemment, elle nous expliquait que ce projet de déménagement est mené à « *bout de bras* », selon ses dires, par le directeur, ce qui ne laisse pas beaucoup de place au département RH : « *Donc je pense que c'est son projet personnel, je vais dire qu'il veut vraiment tout porter mais qu'effectivement par moment il faut quand même consulter ou demander l'avis ou conseil* ». (Extrait de l'entretien n° 13 - Assistante RH) Pour conclure, son rôle dans ce déménagement est, comme elle nous l'a dit, à présent néant.

La seconde assistante RH interrogée a exprimé plus ou moins le même discours. Celle-ci est, quant à elle, à moitié impliquée dans ce déménagement car une partie de sa fonction concerne le site de Bornem qui, lui, reste inchangé et n'est donc pas impacté par ce déménagement. Elle explique : « *J'observe le projet avec distance et je suis moins interpellée sur la question* ». (Extrait de l'entretien n° 15 - Assistante RH) De plus, elle dit ne pas savoir comment elle pourrait être plus impliquée dans ce déménagement étant donné qu'elle n'est assignée à aucune tâche en particulier le concernant. Elle ne veut pas s'affirmer en disant que les ressources humaines sont mal positionnées dans ce projet ou qu'on ne leur donne pas d'importance dans ce déménagement, car comme elle l'a dit « *peut-être que cette question d'importance arrivera*

par la suite ». (Extrait de l'entretien n° 15 - Assistante RH) Elle sait qu'elle ne peut pas prendre congé lors du déménagement au même titre que tous les travailleurs, mais elle dit ne pas encore savoir à quoi elle va « servir » lors du déménagement. La direction a fait cette demande auprès de l'ensemble du personnel car elle souhaite que tous les travailleurs soient présents lors du déménagement mais elle n'a pas encore annoncé quel allait être le rôle de chacun. Tout comme l'autre assistante RH, elle suppose qu'elle va devoir s'occuper des badges et du changement des données kilométriques de l'ensemble des travailleurs notamment. Cependant, elle affirme : « *Là, à l'heure actuelle, dans la mise en œuvre, on ne voit pas grand-chose* ». (Extrait de l'entretien n° 15 - Assistante RH)

Le cas de Trendy Foods Petit-Rechain nous montre qu'il existe une différence entre les membres du département RH quant aux rôles exercés dans ce projet. En effet, c'est surtout la DRH et le manager du département RH qui sont à la manœuvre dans le cadre de ce déménagement. Les autres membres de l'équipe RH sont peu voire pas impliqués dans ce projet.

Le déménagement va engendrer une réorganisation des activités qui sont à présent réparties sur trois bâtiments situés les uns à côté des autres dans le zoning de Petit-Rechain. Ceux-ci sont nommés Trendy 1, Trendy 2 et Trendy 3 plus communément appelés T1, T2 et T3. Jusqu'à présent, un responsable a été désigné par bâtiment. Cependant, à la suite du déménagement, il n'y aura plus qu'un seul bâtiment et par conséquent plus qu'un seul responsable. Une réorganisation au niveau des effectifs est donc nécessaire. C'est ainsi que la DRH, accompagnée de son responsable (également superviseur pour la partie IT et logistique) ainsi que du responsable des trois dépôts se sont associés pour confectionner un nouvel organigramme afin de savoir « *qui va faire quoi dans le nouveau bâtiment* ». (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH) Comme la DRH nous l'a expliqué, des postes ne seront plus présents sur le nouveau site, par exemple :

« *Le responsable de T2 (bâtiment 2), ne sera plus responsable de T2 puisque ces personnes vont rentrer dans la nouvelle organisation. Il y a donc des responsables qui ne seront plus responsables.* » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Le rôle de la DRH est de prendre part à ces discussions et d'échanger avec son manager et le responsable de dépôt des rôles que chacun va occuper dans le nouveau bâtiment. Le responsable actuel des trois bâtiments est celui qui a été désigné responsable pour le nouveau site. « *Il y a vraiment toute une organisation au niveau organigramme et description des tâches de chacun qui doit être faite* » a ajouté la DRH. (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

De plus, les personnes concernées doivent être informées de leurs nouvelles tâches et responsabilités. À l'heure actuelle, c'est-à-dire quatre mois avant le déménagement, la responsable RH a affirmé que tout le monde n'a pas encore reçu l'information mais les personnes clés, c'est-à-dire les responsables, sont au courant. Le rôle de la DRH ici est de collaborer avec les personnes du terrain, c'est-à-dire les responsables mais aussi avec son supérieur pour identifier et réorganiser les tâches et fonctions de chacun et ainsi reconstituer un organigramme constructif avant le déménagement. Par cet exemple, nous remarquons que les RH sont amenés à coopérer avec d'autres acteurs dans le cadre de ce projet de déménagement.

Chez Trendy Foods Petit-Rechain, il n'y a pas de représentants syndicaux pour les employés. Cependant, il existe bien des partenaires sociaux pour la partie ouvrière. Une des assistante RH, aussi conseillère en prévention, nous a affirmé que tous les mois, lors du CPPT, « *le point déménagement est à l'ordre du jour* ». (Extrait de l'entretien n° 13 - Assistante RH) Les délégués syndicaux ouvriers sont informés de l'avancée du projet de déménagement. Les plans leur ont été présentés. Ils savent aussi que le déménagement aura lieu à partir du 29 août 2023 et que l'ensemble des collaborateurs doivent être présents. C'est la DRH de l'entreprise qui se charge d'entretenir les relations avec les syndicats. « *Ils sont informés parce que c'est une obligation mais ils ne sont pas consultés.* » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH). Le directeur en charge du département RH a également relevé que le déménagement faisait partie d'un point de discussion lors du Conseil d'entreprise mensuel. Ce projet est aussi envisagé dans l'inter CE – CPPT car il traite non seulement du bien-être mais aussi de l'évolution du bâtiment. Le manager du département RH a déclaré : « *ce point est récurrent, il est à l'ordre du jour à chaque réunion et on l'alimente en fonction de l'actualité* ». (Extrait de l'entretien n° 11 - Manager RH, IT et logistique). Dans le cadre de ce déménagement, on constate qu'une relation permanente existe entre la DRH, son manager et les partenaires sociaux.

Différentes actions ont été mises en place afin d'aider les travailleurs et ainsi favoriser la réussite du futur déménagement.

Tout d'abord, depuis six mois, une permanence est tenue tous les jeudis matin par la DRH. Chaque travailleur a la possibilité de prendre rendez-vous pour poser ses questions. Celle-ci a été créée spécialement dans le cadre du déménagement mais les collaborateurs sont aussi libres de venir pour n'importe quel sujet pour lesquels ils ont des interrogations, des craintes.

« *Je trouve que c'est un rôle pour les RH, d'être acteur du déménagement. C'est être à l'écoute du personnel, de leurs craintes parce qu'il y a eu beaucoup de départ au début,*

moins maintenant. Donc, ils ont besoin d'être rassurés. » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Ces permanences ont permis d'identifier une demande récurrente de la part des travailleurs. Nombreux sont les employés qui ont fait part d'un souhait de flexibilité au niveau des horaires. C'est pourquoi, la DRH a émis une proposition auprès de son manager et du comité de direction qui était de permettre au personnel employé de bénéficier de la flexibilité du temps de travail. À l'heure actuelle, à Petit-Rechain, tout le personnel de bureau commence à 8h30 pour terminer la journée à 16h30. Le nouveau lieu de travail étant plus difficilement accessible notamment durant les heures de pointe, la direction générale ainsi que la direction des ressources humaines ont pris la décision de mettre en place les horaires flexibles. *« Les employés pourront arriver entre 7h et 9h et partir entre 15h et 17h. »* (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Il va également y avoir du changement du côté des ouvriers. Ceux-ci ont demandé via les permanences à avoir des horaires adaptés afin de ne pas se retrouver dans les embouteillages le matin comme le soir.

« C'est sur base de ces entretiens que la volonté de démarrer plus tôt est ressortie, pour ne pas être dans les bouchons le matin et sur le retour. On a pris cela en compte, mais pour y répondre, il a fallu aussi intégrer la partie commande, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, si on dit qu'on démarre dans le dépôt à 7h au lieu de 7h45 et terminer à 15h30 au lieu de 16h30, il ne faut pas qu'après la pause de midi on reçoive encore beaucoup de commandes à livrer pour le lendemain sinon on ne saura pas les faire. »
(Extrait de l'entretien n° 11 - Manager RH, IT et logistique)

Des analyses ont donc été réalisées au niveau commercial. Désormais, à partir du 1^{er} avril, les clients peuvent passer commande jusque midi et plus jusque 14h comme auparavant. Ainsi, les travailleurs peuvent débiter leur journée à 7h et la terminer à 15h30.

De plus, un système de navette a été mis en place pour les ouvriers et permet à chaque travailleur qui ne possède pas de voiture ou qui simplement désire être véhiculé, de disposer d'un moyen de locomotion pour se rendre au travail. Celle-ci démarrera tous les matins du zoning de Petit-Rechain. Un système d'inscription a été mis en place par la DRH.

D'autre part, des actions pour favoriser le bien-être des travailleurs sur leur nouveau lieu de travail sont en cours de réflexion. En effet, la directrice des ressources humaines se renseigne auprès de particuliers pour mettre en place un frigo intelligent dans les deux nouveaux réfectoires :

« On est en train de mettre en place un système qui n'est pas encore communiqué au personnel, avec des frigos intelligents pour les cantines donc il y aura des salades, des sandwiches, il y aura un service sur place avec des plats chauds et des plats froids. »

(Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Il y aura aussi d'autres services mis à disposition des travailleurs comme le repassage et le nettoyage des voitures.

« Il y aura un service de reprise du linge donc les travailleurs pourront amener leur linge pour le repassage. Ce service sera payant, il y aura un local pour ça. Il y aura du nettoyage à sec ainsi qu'un système de nettoyage des voitures. Tout ça est toujours en cours. » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Ces actions ne sont pas encore communiquées aux travailleurs car le but est de les rendre encore plus satisfaits lorsqu'ils franchiront leur nouveau lieu de travail. De nouveaux avantages sont mis en place pour pallier d'autres comme le télétravail, par exemple, qui n'existe pas chez Trendy Foods. *« C'est vraiment pour se focaliser sur le bien-être dans le sens où chez Trendy Foods il n'y a pas de télétravail, ce n'est pas dans l'esprit de la direction donc pour pallier cela on essaye de mettre d'autres choses en place. »* (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Enfin, à nouveau via les permanences tenues par la DRH, certains travailleurs ont demandé à avoir une voiture de société. C'est pourquoi, pour les employés, le système de Cash4Car a été proposé. Il leur permet de disposer d'une voiture de société contre remboursement.

« Quand on a commencé à parler du déménagement, certains nous ont dit que ça allait être loin de chez eux, ça allait être cher en essence, en voiture. Donc nous nous sommes réunis avec le directeur et on s'est dit qu'on pourrait proposer une voiture contre remboursement. En fait, avec le Cash4Car, on diminue le salaire brut du travailleur. Par exemple, on diminue son salaire brut de quatre cent cinquante euros mais du coup son ONSS, ses lois sociales et son précompte vont diminuer donc en NET ça va lui coûter peut-être deux cent dix euros pour avoir une voiture chaque mois. » (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

En ce qui concerne le déménagement, certaines démarches ont dû être entreprises par les managers RH et la direction. Celles-ci concernent l'aspect juridique. Ils se sont renseignés auprès de leur avocat afin de savoir si *« le déménagement pouvait être un acte unilatéral de rupture de contrat. »* ce qui ne fut pas le cas car la société déménage *« à moins d'un certain nombre de kilomètres »*. (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH) Dans un second temps, la DRH nous a expliqué que d'autres actions devaient encore être menées afin de vérifier si certaines choses doivent être modifiées dans le règlement de travail comme les horaires, la flexibilité du

temps de travail, les adresses. Des avenants vont également devoir être réalisés ainsi que l'adaptation des abonnements sociaux de tous les membres du personnel. *« Il faut encore qu'on voit si on doit adapter tous les contrats ou pas, on n'a pas encore les infos »*. (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH) Ces explications montrent que l'aspect juridique fait également partie des tâches réalisées par les ressources humaines dans le cadre du déménagement de cette entreprise notamment.

La DRH de chez Trendy Foods Petit-Rechain affirme que le rôle d'un RH est de conseiller les administrateurs sur des sujets qui concernent les travailleurs. De plus, vis – à- vis du personnel, un rôle d'écoute est nécessaire :

« On a conseillé sur la mise en place de l'aménagement du temps de travail par exemple. Oui pour moi les RH dans un déménagement ont un rôle de conseil. Dire ben voilà tout ce qui existe et ce qui est intéressant à mettre en place. Après la décision est toujours dans les mains de l'administrateur. On a un rôle de conseil et de support. Et d'écoute aussi par rapport au personnel ». (Extrait de l'entretien n° 12 - DRH)

Selon le manager du département RH, les professionnels RH ont un rôle central dans le déménagement car ils font la liaison entre le personnel et la direction.

« Le rôle du RH il est central, d'une part pour faire en sorte qu'on prenne en considération et qu'on soit à l'écoute des demandes et des inquiétudes du personnel et d'autre part pour pouvoir répondre aux demandes de la direction. » (Extrait de l'entretien n° 11 - Manager RH, IT et logistique)

Ces deux témoignages illustrent surtout le rôle RH exercé par la DRH et son manager dans ce déménagement.

La personne portant la fonction d'HR Talent Officer nous a donné un avis un peu différent quant à sa vision du rôle que devraient avoir les RH dans un déménagement. En effet, selon elle, les RH devraient profiter de ce changement pour modifier certains aspects de l'organisation.

« Le rôle des RH est important quand même parce que je pense que c'est l'occasion parfois de réfléchir à comment organiser ou réorganiser certaines équipes, voir comment maximiser les espaces, si on veut aller vers, comme on le voit dans certaines entreprises, des espaces plus ouverts avec plus de collaborations et de synergie ou si on veut aller vers des espaces restreints avec des bureaux traditionnels. Je pense que c'est

aussi une question de bien-être des collaborateurs et donc une question RH. » (Extrait de l'entretien n° 14 - HR Talent Officer)

Cette idée que développe la personne en charge de la partie soft des ressources humaines chez Trendy Foods ne reflète pas tellement la réalité de l'entreprise. En effet, ayant déjà vécu un déménagement d'entreprise lors de sa carrière, elle a tendance à comparer et à constater que chez Trendy Foods le déménagement n'est pas suffisamment mis à profit pour améliorer certains aspects de l'entreprise.

Celle-ci n'est pas toujours d'accord avec les décisions prises par la direction par rapport à ce déménagement mais également de manière générale. Elle nous a expliqué :

« Moi, j'ai un peu le sentiment qu'on déplace quatre-vingt-cinq pourcents de Trendy d'un endroit à un autre alors qu'il faudrait plus en profiter pour améliorer certaines choses, pas tout parce qu'il y a beaucoup de choses très positives ». (Extrait de l'entretien n° 14 - HR Talent Officer)

Elle parle notamment du système hybride, c'est-à-dire du télétravail qui n'est pas toléré par la direction. Selon elle, l'entreprise n'est pas allée assez loin dans ses démarches par rapport à ce déménagement. Elle nous donne l'exemple de la flexibilité du temps de travail. Il est vrai que les horaires vont être adaptés, les travailleurs pourront commencer plus tôt mais elle se demande pourquoi les travailleurs ne pourraient pas prêter leur journée de 6h un autre jour que le vendredi. Il faut savoir que chez Trendy Foods, l'horaire journalier est de 8h sauf le vendredi où la norme est de 6h pour tout le monde. *« Par exemple, garder une norme de 6h le vendredi, certes, il y a moins de boulot le vendredi mais je pense qu'il y a des gens dans certains services où faire 6h le vendredi le mercredi ou le lundi ça ne change pas grand chose. »* (Extrait de l'entretien n° 14 - HR Talent Officer) Dans ce déménagement, le rôle de l'HR Talent Officer consiste donc à émettre des propositions à la direction. Cependant, celles-ci ne sont pas toujours entendues et prises en compte. Son exemple illustre bien le pouvoir fort exposé par la direction qui est à la manœuvre sur tous les fronts de l'entreprise que ce soit dans le cadre de ce déménagement mais également dans la vie quotidienne de la société.

Grâce à cet exemple de Trendy Foods Petit-Rechain, nous remarquons que le rôle des ressources humaines dans le déménagement est surtout exercé par la DRH ainsi que par le manager du département. Ils occupent un rôle de support vis-à-vis de la direction et des travailleurs.

3.5 CHC MontLégia

En 2001, le groupe CHC s'est formé sur base de deux structures indépendantes mais concurrentes. La première structure était composée de quatre cliniques appelées les cliniques Saint-Joseph. Il s'agissait de l'hôpital Saint-Joseph, l'hôpital Notre-Dame de Hermalle, l'hôpital Notre-Dame de Waremmes et la clinique de l'Espérance de Montegnée. L'autre structure comprenait quant à elle, la Clinique Saint-Vincent de Rocourt et la Clinique Saint-Elisabeth de Heusy. Une fois ces entités regroupées pour former le groupe Santé CHC, un plan stratégique a été établi. Celui-ci a permis d'identifier un problème majeur :

« Dans ce plan, il est apparu comme évident, quand on faisait une carte de la province de Liège et qu'on regardait dans quelle commune chaque clinique allait puiser sa patientèle ; il a paru évident qu'une clinique et l'autre, dorénavant du même groupe se mangeaient l'une l'autre. » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

Même si ces cliniques n'étaient plus concurrentes, cela posait un problème car les ressources déployées sur chaque site se multipliaient. Les dirigeants ont alors identifié les trois cliniques du centre de Liège, à savoir celle de Saint-Joseph, de l'Espérance et de Saint-Vincent, et se sont demandés ce qui pourrait être envisagé pour éviter cette multiplication.

« Ils sont très vite arrivés à la conclusion qu'il fallait faire quelque chose pour restructurer notre offre de soins au centre de Liège par rapport principalement aux trois hôpitaux du centre de Liège donc la clinique Saint-Vincent, Espérance et Saint-Joseph. » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

Le projet du MontLégia est alors né dans le but de regrouper ces trois cliniques sur un seul et même site. Il a débuté en 2008 par l'achat du terrain et depuis mars 2020, la clinique du CHC MontLégia appartenant au Groupe santé CHC regroupe les activités des trois hôpitaux liégeois anciennement appelés Saint-Joseph, Espérance et Saint-Vincent. Ce regroupement a permis de rationaliser et restructurer les offres de soins mais aussi les coûts d'organisation tant au niveau humain que matériel.

Ce déménagement avait pour enjeu principal, la rationalisation économique et donc des services offerts aux patients car l'objectif était d'élargir cette gamme tout en s'adaptant aux nouvelles exigences du ministère de la santé. *« On devait centraliser un maximum de services donc avoir des services de radiothérapie, de radiologie dans les trois cliniques n'avait pas trop de sens ».* (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC)

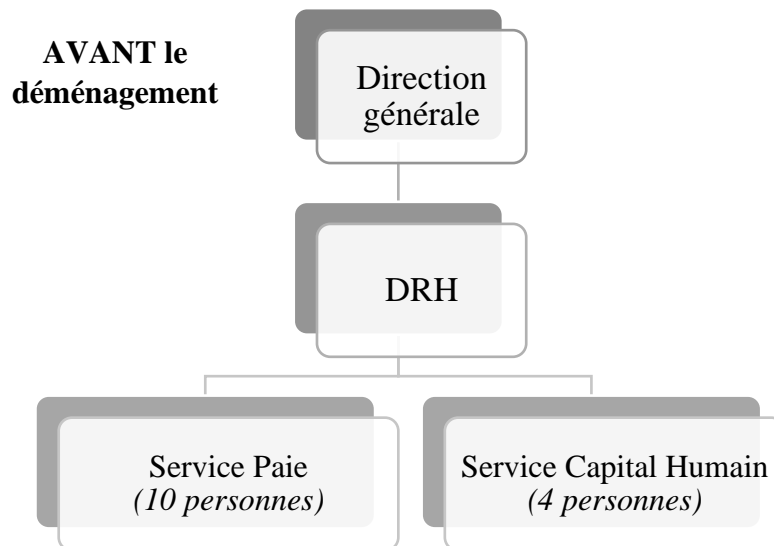
Il a également fallu penser à l'avenir « *en prévoyant une extension des services gériatriques avec le vieillissement de la population* ». (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC) Selon l'ancienne responsable du Capital Humain : « *La rationalisation économique était nécessaire pour être plus efficient et faire mieux avec moins de dépenses.* » (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC)

Un autre enjeu majeur qui a été mentionné par la cheffe de projet concerne la volonté de « *faire en sorte que ce soit le projet de tout le monde* ». (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement) En effet, en général l'humain n'aime pas le changement et a tendance à vouloir reproduire ce qu'il connaît déjà. Des solutions ont été trouvées par la cheffe de projet pour inspirer les collaborateurs notamment en leur montrant ce qui existe ailleurs.

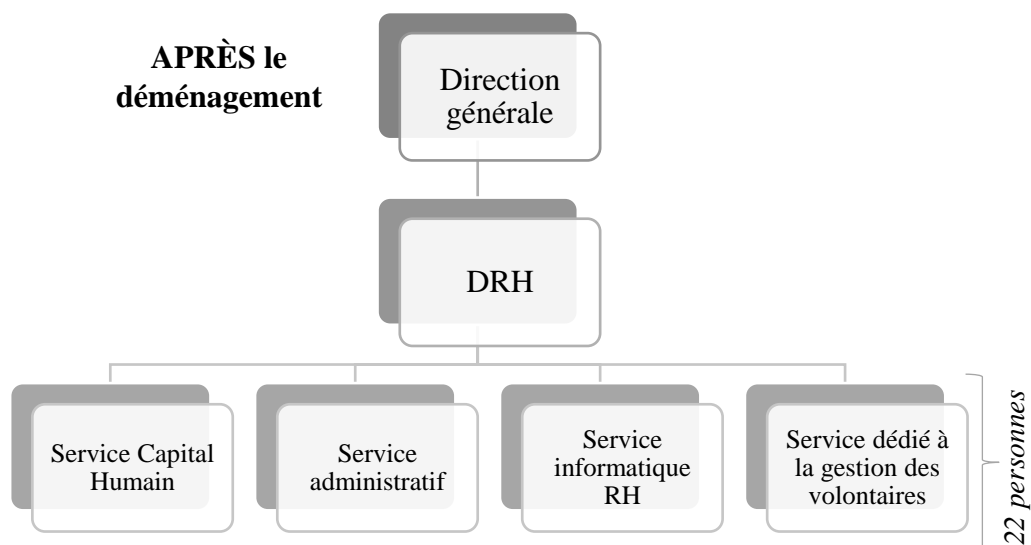
« *La tendance naturelle et humaine c'est de s'accrocher à des choses qu'on connaît et donc quand on amenait les gens à réfléchir à leur nouvelle organisation, on se retrouvait souvent avec des copier-coller d'aujourd'hui et donc l'enjeu de l'équipe projet, ça a été aussi d'aller voir ailleurs. Nous sommes allés avec l'équipe projet et l'équipe globale de direction visiter des hôpitaux qui étaient en cours de déménagement ou qui avaient déménagé récemment pour voir quelles étaient les nouveautés qui étaient mises en place, quelles étaient les tendances du monde hospitalier en matière d'infrastructure hospitalière.* » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

D'autre part, en termes de ressources humaines, l'enjeu a été de rationaliser le nombre de travailleurs. Le rassemblement des trois hôpitaux a engendré une main-d'œuvre trop importante dans certaines fonctions à l'exception des infirmiers et infirmières étant donné que le nombre de patients restait le même.

« *Au moment du déménagement, dans notre plan, on avait besoin du même nombre d'infirmiers qu'avant par contre dans les autres fonctions, les fonctions plus administratives, je vais prendre un exemple simple : dans chacun des autres sites, on avait un accueil central et un hôpital ; ça veut dire un accueil au lieu de trois* ». (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)



Avant ce déménagement, le groupe santé CHC était composé d'un département RH regroupant le directeur des ressources humaines et deux services : le service paie constitué de dix personnes et le service capital humain de quatre personnes.



Depuis ce déménagement, l'organisation du département RH du groupe a été modifiée. Actuellement, il est constitué de divers services. Le service capital humain où les RH s'occupent de toute la partie Soft RH, c'est-à-dire du recrutement, de la formation, de la gestion des compétences, des conflits, de la mobilité interne ou encore des entretiens de départ, par exemple.

Le deuxième service est constitué de personnes chargées principalement des tâches administratives et des salaires.

Ensuite, nous retrouvons un service attelé au développement de logiciels informatiques destinés aux RH. Il s'agit, par exemple, des logiciels de gestion du temps ou de la paie.

Enfin, le dernier service est orienté vers la gestion des volontaires qui sont en moyenne plus de quatre cents par année. L'éco mobilité est aussi un aspect qui est géré par ce service.

Aujourd'hui, le département des ressources humaines du groupe santé CHC compte au total vingt-deux RH pour en moyenne cinq mille cinq cents collaborateurs.

Le département des ressources humaines ayant été modifié après ce déménagement, nous avons interrogé deux personnes RH, dont l'une était présente avant le déménagement et l'autre après. Nous avons également interrogé la cheffe de projet qui, elle, a été active tout au long de l'organisation. Grâce à ces témoignages, nous avons pu remarquer que les ressources humaines ont été impliquées tout au long du processus de déménagement. Cependant, seulement une partie des membres du département RH ont pris part à ce projet.

Tout d'abord, il faut savoir qu'une équipe projet a été constituée spécialement pour le déménagement vers le MontLégia. Cette équipe était dirigée par une cheffe de projet engagée pour ce déménagement. Celle-ci avait diverses expériences dans la gestion de projet mais n'avait pas un profil RH. Elle nous a expliqué s'être faite accompagnée de quelques assistants qui travaillaient à temps plein sur l'organisation de ce déménagement. Parmi ceux-ci, une personne possédait la fonction d'assistante RH, elle était auparavant stagiaire dans le département des ressources humaines.

En plus, de ces assistants qui étaient aux côtés de la cheffe de projet, un comité de pilotage a été mis sur pied. Celui-ci était constitué de six volets, où chacun d'eux était dirigé par le directeur du domaine concerné. Par exemple, parmi ces volets, nous retrouvions celui destiné à la gestion des ressources humaines dont le DRH était à la tête. La cheffe de projet était, comme elle nous l'a dit, chargée de coordonner l'ensemble mais elle « *mettait tout de même ses mains dans chacun des volets* ». (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement) En effet, les directeurs n'étaient pas à temps plein sur ce projet, ils avaient également leur activité quotidienne à côté qu'il fallait continuer à gérer. C'est pourquoi accompagnée de ses assistants de projet, elle venait en renfort dans les différentes équipes. C'est à ce moment que l'assistante RH est intervenue aux côtés du DRH pour travailler sur différentes tâches liées à ce déménagement et sur lesquelles nous reviendrons plus tard.

En parallèle, à ces activités menées par les directeurs et pour les aider dans leur processus organisationnel, quarante groupes de travail rassemblant divers métiers des trois entités

hospitalières confondues ont été mis en place. Le but était de les amener à travailler ensemble et à réfléchir sur différentes thématiques apportées par les directeurs.

Le DRH était en charge de coordonner le volet ressources humaines et d'apporter la méthodologie à suivre en matière RH. Il était accompagné de son adjointe qui était à l'époque responsable du service capital humain. Ensemble ils ont occupé ce rôle tout au long du projet. En plus de cela, ils ont constitué un « groupe bien-être » et un « groupe d'accompagnement au changement ». Ces acteurs RH sont aussi intervenus une fois le déménagement opéré pour poursuivre le processus d'accompagnement au changement.

Différentes actions ont été mises en place par les ressources humaines dans le cadre de ce déménagement. Tout d'abord, comme expliqué précédemment, le « groupe bien-être au travail » a été constitué afin de permettre aux représentants des travailleurs de discuter avec la cheffe de projet et le directeur des ressources humaines de sujets concernant le bien-être des travailleurs. En outre un plan de formation a été mis sur pied par le DRH et son adjointe pour que chaque travailleur puisse être formé sur les nouveaux équipements.

« Les équipes venaient tour à tour sur le nouveau site pour apprendre à utiliser les nouveaux systèmes d'appels infirmiers dans les chambres, par exemple. Parce qu'il fallait effectivement avant qu'on ne mette les nouveaux patients, qu'on soit sûr que les équipes aient le temps de comprendre leur nouvel environnement de travail. » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

Un second groupe nommé « groupe d'accompagnement au changement » a vu le jour. Celui-ci était coordonné par le directeur des ressources humaines et son adjointe. *« Ce sont les ressources humaines qui étaient à la manœuvre qui coordonnaient ce groupe. »* (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

« On a mis en place l'accompagnement au changement, d'ailleurs il y a un groupe qui s'est constitué, on a créé un groupe de travail qui était constitué à la fois de RH, de la responsable projet, de psychologues aussi, de représentants du bien-être au travail. Et là, on réfléchissait ensemble pour voir ce qu'on pouvait mettre en place dans le cadre de l'accompagnement au changement. » (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC)

Ensemble, ils ont essayé de se mettre dans la peau des différents managers en se demandant de quoi ils allaient avoir besoin pour préparer le déménagement vers le MontLégia.

« Par exemple, on a fait des petites revues, guides pour les chefs d'équipe pour bien expliquer les choses très pratico pratiques. On a fait des documents aussi pour expliquer

les organigrammes et essayer de diminuer le caractère anxiogène qui est dû à l'inconnu. » (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC)

C'est ainsi qu'ensemble, ils ont créé des guides destinés aux managers. Ceux-ci traitaient de différents sujets comme ce à quoi il faut penser quand on est un futur cadre à MontLégia.

« Dans ce guide, par exemple, on disait : il faut absolument rencontrer les membres de votre future équipe. Est-ce que vous les avez rencontrés ? Est-ce que vous leur avez demandé quelles étaient leurs craintes ? Est-ce que vous les avez emmené visiter le nouveau service ? Est-ce que vous avez organisé un moment convivial pour vous rencontrer dans un autre contexte ? » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

« Et donc, en amont, on a créé des checklists aux chefs de services pour qu'ils prennent contact avec leur nouvelle équipe, pour organiser des réunions etc. Il y avait des checklists pour l'avant déménagement et pour l'après. » (Extrait de l'entretien n° 8 – DRH du Groupe Santé CHC)

De plus, l'adjointe du DRH, anciennement responsable du service Capital Humain nous a annoncé que pour aider les équipes à mieux se connaître, des team building ont été organisés.

« On a mélangé les équipes, on a fait des team building, on a organisé des events comme « Vis mon job », pour vraiment essayer de préparer au mieux les équipes à déménager en étant déjà une équipe soudée. » (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC)

L'équipe projet a également décidé de mettre en place non pas un CPPT car cela n'était pas possible au sens de la loi, mais bien un groupe de travail. Ce dernier rassemblait les membres des trois CPPT à savoir ceux de Saint-Joseph, de l'Espérance et de Saint-Vincent. Cette équipe a été nommée « *groupe de travail bien-être* ». (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe de projet de déménagement) Comme son nom l'indique, son but était de pouvoir discuter de sujets concernant le bien-être dans le nouveau bâtiment. Lors des réunions, les délégués syndicaux rapportaient les interrogations multiples venant du terrain. Certains travailleurs s'inquiétaient de ne pas avoir de fenêtres dans leur bureau, par exemple. Les représentants avaient pour objectif d'essayer de résoudre ces problèmes. La cheffe de projet ainsi que le directeur des ressources humaines assistaient à chacune de ces rencontres. Leur rôle respectif était de communiquer sur le projet et d'entretenir la bonne cohésion sociale et la communication avec les partenaires sociaux. Le directeur des ressources humaines était en première ligne, lorsque

n'importe quel travailleur ou syndicat n'étaient pas d'accord avec certaines actions mises en place, c'était lui qui les rencontrait.

Une fois le déménagement passé, les ressources humaines ont sondé les travailleurs dans le but de connaître les problèmes qu'ils rencontraient dans leur nouvel environnement de travail. Sur base de ce que les individus ont rapporté, un plan d'action a été établi. La DRH actuelle nous a expliqué avoir créé un diagramme en arêtes de poisson reprenant toutes ces informations qui revenaient des consultations individuelles, collectives et des enquêtes menées par un groupe de travail qu'elle avait créé. *« Ce travail a été fait avec la collaboration de plusieurs profils de l'entreprise car l'implication des personnes dans un projet, c'est la réussite de votre projet. »* (Extrait de l'entretien n° 8 – DRH du Groupe Santé CHC)

« Le diagramme a permis de voir tout ce qui allait, n'allait pas. Et donc, on s'est rendu compte que c'est au niveau de la main-d'œuvre donc des collaborateurs que le plus gros des soucis ressortait. Une fois qu'on a su d'où venait le problème, j'ai proposé un plan d'action. » (Extrait de l'entretien n° 8 – DRH du Groupe Santé CHC)

« Ce plan d'action a été divisé en plusieurs axes dont un axe qui disait qu'il fallait entreprendre des actions pour améliorer la convivialité parce qu'il y avait des gens qui se plaignaient de ne plus voir leurs collègues d'avant, parce que c'est trop grand ». (Extrait d'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

C'est pourquoi à cet effet, les « jeudredis » ont été organisés afin de permettre aux travailleurs de se retrouver.

« Un jeudi par mois de 16h à 18H, un verre est offert au personnel, ils peuvent passer dans l'espace à côté du self-service boire un verre sur le compte de la direction ; donc les gens se retrouvent et c'est sympa. » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

Dans le cadre du déménagement du MontLégia, nous avons pu constater que les membres des ressources humaines ont également dû procéder à une réorganisation de l'organigramme. Le MontLégia constituant le rassemblement de trois cliniques, chaque site était composé d'un directeur général, d'un DRH, d'un chef de service pédiatrie et ainsi de suite. Cela multipliait donc les fonctions par trois. Or sur le nouveau site, seulement un poste par fonction était nécessaire. Par exemple, un seul DRH parmi les trois allait pouvoir continuer à exercer sa fonction. Il a donc fallu entreprendre un processus conséquent de réorganisation des équipes.

Pour ce faire, le volet ressources humaines constitué du DRH, de son adjointe la responsable du service capital humain, et de l'assistante RH ont commencé par établir une pyramide des âges dans le but d'identifier les personnes qui devraient être pensionnées au moment du déménagement.

Ensuite, ensemble, ils ont réfléchi au nouvel organigramme. Tout d'abord, il a fallu réorganiser l'équipe de direction. Cette partie a été confiée au directeur général qui s'est fait accompagner des directeurs des différents départements de chaque site. Les directeurs des ressources humaines en faisaient d'ailleurs partie. Via cette collaboration, le but était d'identifier les désirs de chacun et de répondre à la question « Qui a envie de faire quoi demain ? ».

Une fois cette équipe de direction reconstituée, chaque directeur a eu pour mission de réfléchir à son propre organigramme. Par exemple, certains avaient plusieurs cadres à leur disposition, ils ont dû se demander parmi eux lequel serait le plus adapté pour prendre la direction d'un service sur le nouveau site. Ensuite, il a fallu faire le lien entre le nombre de personnes qu'il y avait à disposition dans les différents métiers et la nouvelle structure que chaque directeur avait imaginé.

Le volet ressources humaines et plus particulièrement le DRH occupait un rôle de coordination, c'est-à-dire que c'est lui qui définissait la méthodologie en matière de ressources humaines afin d'avancer vers l'organisation future.

« Ce n'est pas l'équipe projet qui décidait, c'est le directeur des ressources humaines, moi j'étais là, à côté et je challengeais parfois sa méthodologie en lui disant : tu ne penses pas qu'on devrait plutôt faire ça avant d'arriver à faire ça ? » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

La préparation du déménagement ayant eu lieu sur une période de plus ou moins 10 ans, il a fallu au fur et à mesure des années, gérer les effectifs entrants et sortants. Le but était de ne pas se retrouver avec trop de personnes à devoir licencier à l'arrivée du déménagement, parce qu'il n'y avait pas de poste à pourvoir pour eux sur le nouveau site.

Lors de l'entretien avec l'ancienne responsable du Capital Humain du CHC, celle-ci nous a confié que leur souhait était de garder le personnel, *« on ne voulait absolument pas qu'il y ait ce lien-là entre nouvel hôpital et licenciements. »* (Extrait de l'entretien n° 9 – Ancienne responsable du Capital Humain du groupe santé CHC) C'est pourquoi, dans le cadre de cette organisation structurelle, ils ont très vite décidé de ne pas remplacer les personnes qui partaient par des contrats à durée indéterminée mais par des contrats à durée déterminée. À la signature de ces contrats, le personnel RH a été très clair avec les nouveaux arrivés. Ceux-ci ont été mis

au courant de la priorité donnée aux membres du personnel déjà actifs. Ils savaient qu'ils étaient engagés temporairement suite à un besoin de personnel lors de cette période de transition et qu'il était possible que leur contrat ne soit pas reprolongé lors du déménagement. Au fur et à mesure du temps et du retard des travaux du MontLégia, les contrats à durée déterminée se sont multipliés. Cependant, la limite de ceux-ci est fixée à deux ans, il a donc fallu trouver une solution. Les contrats à durée indéterminée mais à terme fixe ont alors vu le jour. Ils ont permis aux travailleurs de continuer à travailler tout en sachant bien que leur contrat ne serait peut-être pas reprolongé une fois la venue du déménagement.

À l'approche du jour J, pour chaque métier, un bilan du nombre de personnes sous contrat CDI a été réalisé. Cette équipe de base allait rester identique sur le nouveau site, aucune de ces personnes n'allait être licenciée. Ensuite, un second bilan a été réalisé afin d'identifier le nombre d'individus sous contrat à durée indéterminée mais à terme fixe et ce pour chaque métier également. Un constat a alors été fait : si ces personnes sous contrat à durée indéterminée à terme fixe perdaient une fois l'emménagement, il allait manquer de personnes s'ils gardaient uniquement les CDI. C'est ainsi que toute une série de postes ont été ouverts et présentés aux personnes déjà actives au sein de l'établissement. Ce sont les membres des ressources humaines accompagnés de l'équipe projet qui se sont occupés de rédiger les lettres. Celles-ci reprenaient les différentes fonctions à pourvoir ainsi que leur nombre. Les candidats ont été invités à postuler pour trois fonctions qui les intéressaient parmi celles proposées. Les candidatures ont été examinées et les directeurs ont rencontré les personnes intéressées pour des entretiens de recrutement. La cheffe de projet, le DRH ainsi que le directeur concerné par le poste en question étaient présents à ces entretiens. Bien que les managers connaissaient généralement les personnes qui postulaient, les entretiens ont permis de découvrir de nouvelles informations sur leurs motivations et leurs centres d'intérêts.

Cet hôpital ayant été créé avec la collaboration de nombreux travailleurs via les groupes de travail, cela constitue une grande phase dans la gestion du changement, selon la cheffe de projet.

« Car une fois qu'ils vont rentrer dans l'hôpital et y travailler, ils auront déjà apprivoisé leur futur outil de travail et donc c'est beaucoup plus efficace normalement. Avec le problème qu'il ne faut pas compter sur le fait qu'en faisant des groupes de travail le changement va s'accompagner tout seul. Il faut doubler ça de communications, d'assemblées générales sur les sites. » (Extrait de l'entretien n° 10 – Cheffe du projet de déménagement)

« J'ai vraiment construit une méthode. Après la gestion d'un projet, ça reste la gestion d'un projet, c'est un peu la même chose dans tous les projets mais moi j'ai un peu construit une méthodologie propre au projet. Si je devais en faire un autre, tout se ferait sûrement différemment parce que le contexte serait différent. » (Extrait de l'entretien n°

10 - Cheffe du projet de déménagement)

Pour construire cette méthodologie, la cheffe de projet s'est faite accompagnée de ses assistants et notamment du directeur des ressources humaines. Celui-ci est intervenu à différentes étapes du projet comme lors de la construction de la pyramide des âges, ou du plan de formation et bien d'autres éléments que nous avons déjà évoqués plus haut dans cette présentation.

Le groupe d'accompagnement au changement coordonné par le directeur des ressources humaines et son adjointe et créé spécialement pour ce projet de déménagement montre bien l'implication mise en place afin d'assurer l'accompagnement des managers et par conséquent de leurs subordonnés vers ce changement important.

Dans ce projet de déménagement du MontLégia, les ressources humaines ont été impliquées tout au long du processus. Cependant, seulement certains acteurs RH y ont été impliqués. Il s'agit du directeur, de son adjointe ainsi que de l'assistante RH. Nous pouvons établir un constat, la partie Soft RH a été celle qui a été la plus impliquée dans ce projet. La partie Hard RH, c'est-à-dire celle destinée aux activités administratives, est quant à elle intervenue mais uniquement pour la gestion des horaires. En effet, la DRH actuelle du CHC nous a expliqué que les ressources humaines ont également effectué *« un gros travail de réaffectation des horaires. »* (Extrait de l'entretien n° 8 – DRH du Groupe Santé CHC) Chaque site possédait ses propres horaires, les ressources humaines ont donc dû travailler longuement sur ce point afin d'obtenir un horaire commun pour tous sur le site du MontLégia. *« Ça demande des années de préparation. Il nous a fallu 7 ans de préparation. »* (Extrait de l'entretien n° 8 – DRH du Groupe Santé CHC) Par conséquent, une modification de l'horaire mentionné dans le règlement de travail a dû être effectuée par les ressources humaines.

Nous remarquons donc par cet exemple que les ressources humaines constituent un acteur dans la gestion du changement. Ce cas montre tout particulièrement la collaboration entre une cheffe de projet et les membres des ressources humaines qui ont apporté leur méthodologie bien particulière pour les matières RH. Pour reprendre les dires de la cheffe de projet celle-ci challengeait les RH sur leur méthodologie. Cette collaboration apporte donc une plus-value pour les acteurs RH qui sont amenés à collaborer avec d'autres acteurs ayant une autre vision.

3.6 Ethias

Ethias est une entreprise belge d'assurance créée en 1919 dont le siège national est situé à Liège. Il existe également un deuxième siège pour la partie néerlandophone du pays qui est localisé à Hasselt. La volonté de cette entreprise regroupant plus ou moins deux mille collaborateurs est de garder ces deux sièges distincts. C'est pourquoi, deux projets immobiliers sont en cours pour chacun de ces sites.

Le projet de déménagement pour lequel nous allons nous intéresser dans cette recherche concerne le site de Liège. Ce bâtiment ne correspond plus aux attentes de l'entreprise pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'établissement est trop grand et consomme trop d'énergie.

« Le bâtiment de Liège fait aujourd'hui vingt mille mètres carrés et nos besoins futurs estimés sont plus ou moins de seize mille mètres carrés. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

« Passer d'un bâtiment de vingt mille mètres carrés qui consomme énormément d'énergie à un bâtiment de seize mille mètres carrés et qui consomme moins d'énergie et bien ça a un impact important en termes de coût c'est indéniable. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Deuxièmement, la technologie y est assez ancienne et ne concorde pas avec la vision future de l'entreprise qui est de réduire son empreinte carbone.

« Au niveau des techniques spéciales, elles dataient des années 70, chaudière, vitrages etc et donc ce n'était d'une part plus efficace et plus en ligne avec nos ambitions en matière de diminution de l'emprunte carbone, au niveau écologique. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Les dirigeants se sont alors demandé s'il était plus intéressant d'effectuer une rénovation complète du bâtiment actuel ou de reconstruire un tout nouveau à un autre endroit. Ils se sont très vite rendu compte que la rénovation était peu envisageable.

« C'est un bâtiment de douze étages en béton. Le problème c'est que quand je fore au douzième étage, les vibrations, on les entend jusqu'au rez-de-chaussée donc vous vous imaginez faire des travaux en profondeur en restant dans le bâtiment, ce n'était pas possible. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

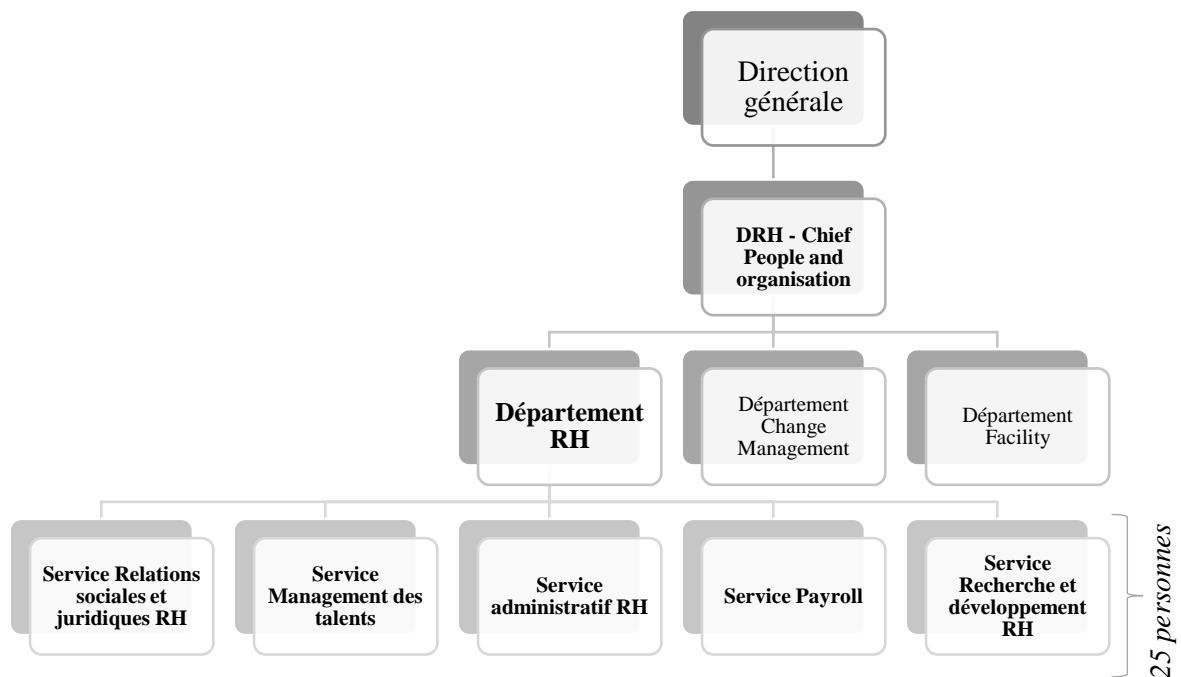
La piste d'un déménagement provisoire a aussi été envisagée mais n'a pas été retenue vu le nombre de collaborateurs que compte l'entreprise.

« Et faire deux déménagements, partir puis revenir c'était peu pertinent vu le nombre de collaborateurs concernés, on parle quand même de huit cents, neuf cents personnes donc c'était beaucoup de travail et de dérangement. Donc, on a préféré partir et partir sur un projet complètement neuf. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Ces discussions ont débuté en 2018. Aujourd'hui, avec l'aide des collaborateurs, les dirigeants ont fait le choix d'un bâtiment qui est situé dans l'éco-quartier Rives Ardentes à Liège. Les travaux sont en cours et le déménagement devrait avoir lieu en fin d'année 2024.

Ce déménagement présente plusieurs enjeux pour l'entreprise. Le premier est de faire coller l'environnement de travail avec la culture de l'entreprise. Le système hybride en fait désormais partie depuis le Covid-19. La volonté des dirigeants est aussi *« d'avoir un bâtiment qui reflète ce qu'est Ethias aujourd'hui et pas ce qu'était Ethias il y a vingt, trente ou cinquante ans »*. (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation) De plus, l'aspect mobilité est au cœur des préoccupations car le but est d'encourager les travailleurs à abandonner partiellement ou totalement l'usage d'une voiture individuelle pour venir travailler. Enfin, il existe également des enjeux financiers.

Au niveau RH, l'enjeu principal est « l'onboarding » des collaborateurs. Le but est que ce déménagement n'engendre pas de démission. Ce projet ayant été annoncé en 2018 il était important de *« garder les travailleurs en haleine et éviter de les faire souffler pendant six ans, ce qui implique en termes de « change » pas mal de démarches et on a comme ça toute une série d'initiatives qui sont programmées sur la durée pour continuer à intéresser les collaborateurs à ce mouvement qu'on va réaliser. »* (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)



Au sein de cette société, le département des ressources humaines occupe vingt-cinq personnes réparties principalement sur les deux sièges, à Hasselt et à Liège. Parmi celles-ci, nous retrouvons cinq services. Le premier est celui des relations sociales et juridiques RH. Le second concerne le management des talents, c'est-à-dire les activités de recrutement, de formation, de mobilité interne, de gestion de carrière. De plus, il existe aussi un service RH administratif qui gère tout ce qui concerne les congés, les absences, etc. La partie payroll qui comprend notamment la stratégie Comp & Ben (Compensation and benefits), la gestion budgétaire et le suivi des EPI (Équipements de Protection Individuelle) constitue le quatrième service. Enfin, nous retrouvons l'équipe R&D RH (Recherche et Développement) qui s'occupe de l'amélioration des politiques et des processus RH ainsi que des outils au niveau RH. L'ensemble de ces services sont dirigés par le DRH aussi appelé Chief People and Organisation. Il possède d'autres fonctions comme celle de député CEO, Change Manager ou encore Facility Manager. Selon le responsable du département R&D RH que nous avons rencontré c'est le DRH qui est à la tête de ce déménagement : « *C'est lui qui, à un moment donné, a vraiment voulu faire bouger Ethias et il a été soutenu par le comité de direction et le CEO.* » (Extrait de l'entretien n° 5 - Head of R&D HR)

Chez Ethias, le projet de déménagement est toujours en phase de préparation. Pourtant, nous avons déjà pu identifier la place qu'occupent les ressources humaines dans ce projet. Parmi les services du département RH, un d'entre eux fait partie intégrante de l'équipe projet créée spécialement pour le déménagement. Il s'agit du département « Recherche et Développement RH ». De plus, cette équipe projet est dirigée par un membre RH, à savoir le DRH d'Ethias qui

possède également d'autres casquettes comme annoncé précédemment. Lors de l'entretien avec le DRH, nous avons évoqué la place occupée par les ressources humaines dans ce projet, celui-ci nous a répondu qu'elle est « *plus que centrale vu que le déménagement est placé sous la responsabilité de la direction des ressources humaines* ». (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation) Ces mots nous permettent clairement d'identifier l'implication et l'importance du rôle occupé par les ressources humaines dans ce projet. Nous remarquons que seulement une partie des membres RH est à présent concernée, à savoir les membres de l'équipes R&D principalement.

Leur fonction faisant référence au côté soft des ressources humaines, nous pouvons faire une constatation en comparant ce cas avec celui de Trendy Foods Petit-Rechain. Pour rappel, cette dernière entreprise est également toujours en phase de préparation du déménagement. Ces deux cas montrent que lorsqu'une organisation possède un service RH plus ou moins développé, c'est-à-dire qu'il est composé de plus d'un membre, et que le projet est au stade de la préparation, c'est la partie soft des ressources humaines qui est en action.

L'entreprise est aussi composée d'un département destiné à la gestion du changement. Tout comme le département RH, cette équipe est dirigée par le DRH qui comme annoncé précédemment est également député CEO, Change Manager et Facility Manager. Ce service intervient dans tous les types de projet de l'entreprise dont celui du déménagement. Nous avons eu l'occasion de rencontrer trois membres de cette équipe qui nous ont aidé à comprendre leur rôle ainsi que celui des RH avec qui ils interagissent constamment. Les membres de l'équipe « Change » nous ont expliqué que les ressources humaines leur fournissaient les informations nécessaires concernant le personnel. Il est question, par exemple, des organigrammes et des tableaux détaillés reprenant le nombre d'équivalents temps plein (ETP). Ces informations leur ont permis d'avoir une vue sur le nombre d'équivalents temps plein actuel car il faut anticiper le nombre de travailleurs futurs tout « *en s'assurant que les mille huit cents collaborateurs resteront bien mille huit cents* ». (Extrait de l'entretien n° 6 – Membre du département Change management) Tout comme il ne faudrait pas que des équipes grandissent, au détriment d'autres qui diminuent. Il y a un équilibre à avoir, « *ça c'est une question purement RH* ». (Extrait de l'entretien n° 6 – Membre du département Change management) Dans ce cas, nous comprenons que les RH ont un rôle dans l'apport de données importantes relatives aux équipes notamment et plus précisément sur les sujets relatifs aux ressources humaines.

D'autre part, ce point permet d'attirer notre attention sur le fait que les RH sont en contact avec d'autres acteurs, tels que les membres du « change management », dans le cadre de ce déménagement.

Pour gérer ce changement, l'équipe « Change » a utilisé la méthodologie ADKAR qui est constituée de cinq étapes à s'avoir la conscience que le projet existe, l'adhésion au projet, la connaissance de celui-ci, les capacités à s'y inscrire et enfin le renforcement, l'ancrage dans le changement.

La partie RH ayant décidé de profiter du déménagement pour travailler sur certains points comme la mobilité douce, la création de lien entre les travailleurs notamment, l'équipe « Change » a été sollicitée. Pour ce faire, des réunions ont lieu tous les quinze jours entre l'équipe « Change » et l'équipe RH c'est-à-dire le département R&D RH et le DRH. Par la suite, le département communication a été ajouté à ces réunions.

« C'était important qu'eux aussi captent les besoins du « Change » et des RH pour mieux communiquer et d'ailleurs c'est à la suite d'une de ces dernières réunions qu'on a décidé de mettre en place une caméra sur le chantier. Grâce à ça, on va pouvoir mieux communiquer vers les équipes. » (Extrait de l'entretien n° 6 – Membre du département Change management)

Selon le responsable de l'équipe « Change », leur rôle est vraiment d'accompagner les équipes vers le changement.

« Le projet bâtiment, c'est un projet stratégique transversal qui impacte tout le monde donc il est logique que l'équipe « Change » soit dedans en permanence pour l'accompagnement. Les RH ils sont dedans comme partie prenante dans l'équipe projet comme stakeholders pour les aspects ressources humaines comme les New Ways of Working. » (Extrait de l'entretien n° 6 – Membre du département Change management)

Par cet exemple, nous remarquons que les RH interagissent avec les membres de l'équipe « Change Management ». Ensemble, ils créent une équipe dont le but est d'accompagner les collaborateurs dans ce changement.

En ce qui concerne les partenaires sociaux chez Ethias, le DRH nous a expliqué être en relation permanente avec eux. Comme il nous l'a dit : *« C'est une part importante de mon métier »*. (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation) Au sujet du déménagement, ils sont tenus au courant au fur et à mesure de l'avancée des travaux, mais aussi des divisions de l'organisation du travail futur. De plus, chaque mois au CPPT, un point d'avancement des

travaux est réalisé par le DRH. Ce dernier nous a d'ailleurs annoncé que les syndicats chez Ethias sont plutôt rassurés quant à l'enthousiasme des collègues travaillant sur le projet mais aussi par le fait que la direction implique les collaborateurs à différents niveaux de leur démarche. (Entretien n° 4 - Chief people and organisation) Nous reviendrons sur cet aspect plus tard dans la recherche.

Les propos d'une autre personne interrogée, provenant du service R&D RH illustrent les relations entre les partenaires sociaux et les ressources humaines de chez Ethias : *« On prend beaucoup de temps pour essayer de dialoguer avec les partenaires sociaux, les syndicats, c'est dans notre culture, notre mode de fonctionnement »*. (Extrait de l'entretien n° 5 - Head of R&D HR) Il nous a dit agir en toute transparence avec eux que ce soit en matière de déménagement ou quotidiennement. Ceux-ci vont d'ailleurs être associés pour différents projets mis en place par le département R&D RH dans le cadre du déménagement et de la vision de l'entreprise pour le futur. Il s'agit notamment du projet de mobilité qui sera développé par la suite.

Cet exemple confirme le rôle que les membres des ressources humaines exercent envers les partenaires sociaux lors d'un déménagement.

Dans ce projet de déménagement, la volonté des dirigeants et des membres du services RH a été d'impliquer les travailleurs. Ceux-ci ont, par exemple, été sollicité pour choisir le futur bâtiment d'Ethias. Tout d'abord, le CEO et le groupe projet composé du DRH se sont réunis pour analyser diverses solutions possibles pour le futur bâtiment. Ils ont alors récolté quatre propositions différentes.

« Avec ces quatre choix, nous sommes allés au conseil d'administration en expliquant que finalement dans les quatre ou cinq qui restaient, deux nous semblaient vraiment très robustes et honnêtement, sur ces deux dernières propositions, pour moi, pour le CEO, pour le conseil d'administration, c'était vraiment kif-kif. » « Et donc, partant de là, on a considéré que le choix revenait aux collaborateurs. On a donc présenté les deux dossiers à l'ensemble des collaborateurs en expliquant les forces et faiblesses des deux propositions. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Selon le DRH, impliquer les collaborateurs en leur demandant de choisir le bâtiment dans lequel ils veulent travailler plus tard est un moyen de les « onboarder » dans le projet. Il nous a d'ailleurs expliqué que la clé du succès d'un déménagement, selon lui, était « l'onboarding » des équipes.

« Il faut pouvoir donner envie aux gens de déménager car tout changement est désagréable. Et donner envie aux gens d'appréhender un nouvel endroit, de se

l'imaginer et pouvoir aussi influencer les choix qui sont faits, ça c'est important et pour moi c'est la clé du succès. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Toujours dans l'idée d'inclure les collaborateurs dans ce projet, des actions ont été mises en place par les RH. *« On a toute une série d'initiatives qui sont programmées sur la durée pour continuer à intéresser les collaborateurs à ce mouvement qu'on va réaliser. »* (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation) Il s'agit, par exemple, de la présentation d'une maquette du nouvel établissement et de l'implication des travailleurs dans le choix des coloris ou du mobilier. De plus, une prévisualisation avec des lunettes 3D du futur lieu de travail est en cours de préparation. Des concours sont réalisés et permettent aux gagnants de bénéficier d'une visite sur le chantier avec le DRH pour constater l'évolution des travaux.

« Si je prends le dernier exemple en date, on a demandé aux collaborateurs de proposer un nom pour le bâtiment parce que cela se fait de plus en plus de donner un nom au bâtiment. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Des caméras ont également été placées sur le chantier pour permettre au personnel de voir son évolution.

« On a aussi placé des caméras sur le site pour faire le « Time Lapse » de la construction et pour pouvoir également se connecter via un lien de notre intranet et visualiser les travaux en live. C'est toute une série d'initiatives qu'on entreprend pour garder les collaborateurs intéressés par le projet. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Malgré le changement de localisation de l'entreprise, les équipes vont rester les mêmes. Il va, cependant, y avoir une modification au niveau de leur organisation géospatiale au sein du nouveau bâtiment. Cette organisation fait référence à la notion de « New Ways Of Working », c'est-à-dire aux nouvelles façons de travailler.

Comme nous l'a expliqué le DRH, les méthodes de travail ont évolué durant ces dernières années chez Ethias. L'évolution de l'environnement de travail devenait donc une nécessité.

« Le covid nous a en partie aidés et je pense qu'il y a une évolution globale des méthodes de travail chez Ethias et donc l'objectif était de faire coller l'environnement de travail à la culture d'entreprise, à l'organisation du travail qui est aujourd'hui en place et souhaitée pour le futur chez Ethias. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Lors de la crise du Covid-19, les travailleurs ont été contraints de changer leurs habitudes en instaurant le télétravail notamment. Désormais, le « homeworking » fait partie intégrante de l'organisation chez Ethias. Les travailleurs en sont demandeurs, ils peuvent réaliser trois jours de télétravail par semaine. *« Pour l'instant, l'entreprise est fermée tous les lundis mais dans le futur, ce ne sera plus le cas. »* (Extrait de l'entretien n° 5 - Head of R&D HR) Chacun pourra choisir ses jours de télétravail.

Les bureaux du nouveau bâtiment ont été imaginés par les équipes « Change » et R&D RH qui ont pris en compte ce facteur. Il n'y aura plus autant de places assises que de travailleurs.

« Aujourd'hui, on a un ratio de bureaux qui est de 1, 2 bureaux pour un ETP (équivalent temps plein) et on va aller vers 0,7 bureau par ETP. On va avoir une organisation du travail qui sera différente de ce qu'on connaît aujourd'hui, ou celle qu'on a connue hier. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Dans cette continuité, le « desk sharing » va être mis en place dans le nouveau bâtiment. Cela signifie qu'un travailleur n'aura plus forcément une place attitrée.

« Ça ne veut pas dire qu'on va nécessairement n'importe où tous les jours. On a quand même ce qu'on appelle des « activity based » donc en fonction du type d'activité qu'on va réaliser, on sera localisé à un certain endroit et on va même un peu plus loin maintenant puisqu'on a essayé de créer des zones par service. » (Extrait de l'entretien n° 5 - Head of R&D HR)

Dans l'équipe R&D RH, des personnes ont analysé la façon dont les départements collaborent entre eux afin d'identifier les interactions et ainsi pouvoir placer intelligemment les zones dédiées à chaque équipe dans le nouveau bâtiment.

Un autre projet, sur lequel le service Recherche et Développement RH travaillent, concerne la mobilité douce. L'objectif, avec ce déménagement, est de réduire le nombre de voitures individuelles et d'encourager le co-voiturage.

Chez Ethias, cette stratégie de « New Ways of Working » apportée par le DRH et validée par le comité de direction dont il fait partie, est entièrement assurée et pensée par les RH, et plus précisément par l'équipe R&D RH. Celle-ci se fait accompagner par le service « Change management ».

Selon les personnes rencontrées chez Ethias, le rôle des ressources humaines, lors d'un déménagement, consiste à intégrer de nouvelles façons de travailler, à profiter de ce moment pour initier certains changements en les accompagnant tout au long du processus. Le DRH nous a expliqué sa vision du rôle des RH dans un déménagement :

« De un, c'est définir l'organisation du travail futur et s'assurer à un moment donné que l'infrastructure va correspondre à cette organisation du travail. Deux, c'est d'assurer la communication et le « change management » et « l'onboarding » des équipes. Trois, c'est que derrière, il y a un peu de concertations sociales à avoir avec les organisations syndicales. » (Extrait de l'entretien n° 4 - Chief people and organisation)

Pour conclure, dans cet exemple illustrant le projet de déménagement de l'entreprise Ethias, nous retrouvons le département RH dans un rôle plus marqué que nous pouvons qualifier de « facilitateur » à l'égard des travailleurs. En effet, les ressources humaines, ainsi que la direction ne se contentent pas d'apporter un projet déjà ficelé sur lequel il suffit de communiquer. Au contraire, les travailleurs sont amenés à construire ce projet en collaboration avec les ressources humaines et l'équipe de « change management ». Ce cas met en lumière un département RH qui joue sur différents aspects tels que le « change management », l'accompagnement des travailleurs et la stratégie des « New Ways of Working ».

3.7 Gaming 1

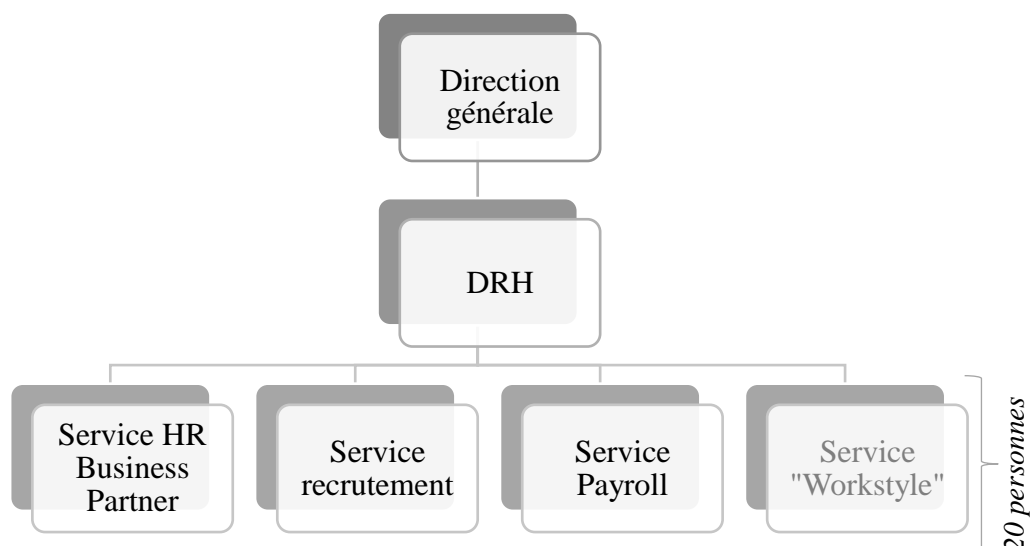
Gaming 1 est une société technologique liégeoise spécialisée dans les jeux de hasard depuis 1992. Cette entreprise dont le siège social est localisé en Belgique est présente à travers le monde et compte plus ou moins mille sept cents collaborateurs.

En ce qui concerne le site belge qui occupe plus ou moins quatre cent nonante collaborateurs, en août 2021, l'entreprise a décidé de déménager ce site dans de nouveaux bâtiments situés non loin de la gare des Guillemins à Liège. Ce mouvement avait pour but majeur l'adoption d'une nouvelle façon de travailler, c'est-à-dire en mode projet. En effet, auparavant, les anciens bâtiments situés tout près de l'aéroport de Bierset, étaient composés de grands open spaces ce qui ne collait plus avec les nouvelles ambitions de l'entreprise.

« L'objectif était d'avancer en toute cohérence avec la transformation de l'entreprise. Avant, nous étions dans de grands open spaces et puis on a décidé de travailler en mode projets. Mais il fallait que nous soyons alignés par rapport à ce qu'on demande de faire et les moyens qu'on donne aux collaborateurs. » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement)

À cette fin, l'entreprise a décidé de faire appel à une agence externe spécialisée dans les déménagements d'entreprises. C'est la société « Out Of Office » surnommée « OOO » qui a été retenue pour mener ce projet. Il s'agit d'une agence bruxelloise de conseils et de design spécialisée dans l'aménagement d'espace de travail.

Ce déménagement présentait plusieurs enjeux pour l'entreprise dont la performance des collaborateurs car l'objectif était de rendre les travailleurs plus efficaces avec ce nouvel environnement de travail. L'attractivité et la rétention des talents faisaient également partie des préoccupations. Enfin, avec ce nouvel établissement, l'enjeu était d'avancer en toute cohérence avec la transformation de l'entreprise et favoriser la création de l'esprit d'équipe.



Au sein du headquarters de Liège, nous retrouvons un service RH composé de vingt personnes réparties dans quatre services distincts. Il existe un service intitulé HR Business Partner qui s'occupe essentiellement du « day-to-day » du collaborateur. Une autre équipe, quant à elle, gère le recrutement des nouveaux talents. La partie payroll est aussi attribuée à un groupe de personnes en charge également de la partie « compensation and benefits » ainsi que de la gestion des avantages extra-légaux en Belgique mais aussi dans les autres pays. Enfin, la dernière équipe « Workstyle » se consacre à la marque employeur et au lifestyle de l'entreprise. Cette dernière a vu le jour dans la continuité du déménagement.

Chez Gaming 1, le projet de déménagement a été mené par un comité de pilotage regroupant du personnel des départements IT, Facility, RH ainsi que du personnel de la société externe Out of Office. Ce comité de pilotage était dirigé par une cheffe de projet qui a été engagée spécialement pour le déménagement. Elle nous a expliqué avoir porté à la fois une casquette de « Change Manager » et une casquette RH. Elle était en charge de « *représenter l'ensemble de la vision RH que ça soit la partie Soft ou Hard lorsque cela était nécessaire* ». (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement) La DRH de l'entreprise faisait également partie de ce comité de pilotage du projet. Les membres des autres services du département RH sont intervenus au même niveau que les autres collaborateurs dans ce projet de déménagement. En effet, la volonté des dirigeants et de l'équipe d'Out Of Office était d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans ce projet.

« Nous, on travaille toujours avec tous les niveaux de la société. Donc, on a collaboré avec la direction et puis avec toutes les équipes et donc on crée à chaque fois un groupe d'ambassadeurs. Les ambassadeurs représentent un département et donc eux

deviennent vraiment porteur du projet. » (Extrait de l'entretien n° 16 – CEO and Change Manager chez Out Of Office)

Chez Gaming 1, le dialogue est très ouvert, une volonté de transparence existe envers les collaborateurs, ce qui explique l'absence de partenaires sociaux. Dans le cadre du déménagement, l'état des lieux des travaux et le déroulement du projet étaient totalement exposés aux travailleurs. Tout au long du projet, les ambassadeurs désignés dans chaque département avaient pour mission de remonter les informations vers le comité de projet. Nous remarquons que malgré l'absence des syndicats, pour ce déménagement, des moyens ont été mis en œuvre via les ambassadeurs pour rester à l'écoute des travailleurs et de leurs besoins.

« Nous avons dirigé ce projet par rapport à nos valeurs et aux objectifs stratégiques de l'entreprise tout en mettant au centre de nos préoccupations l'être humain, la connexion à l'autre, la collaboration et l'esprit entrepreneurial de chacun. » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement)

Ce déménagement a engendré une modification importante au niveau de l'organisation spatiale de l'environnement de travail. Auparavant, l'entreprise était divisée en plusieurs étages, chacun d'entre eux était occupé par un département. Faisant suite aux évolutions de l'entreprise, le déménagement a été envisagé afin de disposer d'un environnement propice à de nouvelles manières de travailler. L'objectif était de favoriser le travail en équipe.

« Il y a deux façons de travailler, donc on a les équipes IT qui travaillent dans la méthodologie Agile, donc ils sont autour d'une table et ils doivent vraiment être ensemble pour travailler, puis on a des groupes comme la RH, la finance etc donc les supports du core business qui travaillent plutôt en « activity based ». Donc ça veut dire que pour chaque activité, la personne peut se mettre dans le lieu qui est en phase avec l'activité qu'elle fait ». (Extrait de l'entretien n° 16 - CEO and Change Manager chez Out Of Office)

Pour mettre en forme cette nouvelle manière de collaborer au sein du bâtiment, la cheffe de projet, et l'équipe de pilotage se sont fait accompagner de coaches, psychologues et d'architectes de la société OOO (Out of Office).

La cheffe en charge du projet déménagement nous a annoncé qu'un plan de gestion du changement avait été mis en place spécialement pour ce projet de déménagement.

« Tous ces changements ont été faits via un plan de change management, et il y a énormément d'actions qui ont été entreprises : plus d'une centaine. Parce que quand on change quelque chose, il faut toujours se dire : comment vais-je le faire approprier, donner du sens, communiquer etc. » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement)

L'équipe d'OOO est intervenue au niveau de la gestion du changement notamment. C'est elle qui a construit une méthodologie propre à Gaming 1. Pour ce faire, les consultants ont analysé la façon de travailler, les comportements humains et leurs besoins, la stratégie et les valeurs de la société grâce à diverses réunions organisées tout au long du processus. Celles – ci ont été, pour la plupart, réalisées à distance en raison du Covid-19 et regroupaient différentes parties prenantes du comité de pilotage dont la cheffe de projet. Suite à leurs constats, ils ont pu créer le design intérieur du nouveau bâtiment et une approche de « change management » favorisant les comportements que la société souhaitait avoir.

« Ces comportements peuvent être stimulés par le lieu de travail, donc on fait en sorte que le lieu de travail qu'on crée est en phase avec, ou stimule le comportement que la société souhaite voir » (Extrait de l'entretien n° 16 - CEO and Change Manager chez Out Of Office)

Une fois, les plans dessinés et les matériaux choisis, la transformation physique a pu commencer. Ensuite, c'est « l'onboarding » des équipes qui a eu lieu grâce à des modules de « change management » créés par les consultants d'OOO et la cheffe de projet. Pour ce faire, ils ont réalisé des réunions de « change management » avec toutes les équipes pour que les collaborateurs adoptent la nouvelle façon de travailler.

Dans ce cas, la société Gaming 1 souhaitait plus de collaboration entre les travailleurs. À cet effet, le nouveau bâtiment a été imaginé et aménagé pour accueillir les deux méthodologies de travail, à savoir la méthodologie agile et « activity based ». C'est ainsi que des espaces collaboratifs et un vrai café notamment ont été créés au sein du bâtiment. *« On a créé des espaces où les gens osent partager les informations avec ceux qu'ils ne connaissent pas, où ils ont la possibilité de se rencontrer, de se connecter. »* (Extrait de l'entretien n° 16 - CEO and Change Manager chez Out Of Office)

Selon elle, *« ce n'était pas seulement un projet du bâtiment, c'est un projet humain et c'est pour ça qu'on a travaillé main dans la main avec les RH et c'est pour ça que la cheffe de projet était quelqu'un des RH »*. (Extrait de l'entretien n° 16 - CEO and Change Manager chez Out Of Office)

La cheffe de projet portant à la fois une casquette « Change » et RH accompagnée du comité de pilotage a décidé de mettre en place différentes actions pour favoriser la réussite du changement engendré par ce déménagement.

Pour ce faire, différents « workshops » ont été réalisés à destination des équipes pendant le projet pour communiquer et recevoir leur feedback. De plus, un journal interne a été créé. *« C'était à la fin de la période covid donc on a lancé un journal interne pour expliquer tout le projet. »* (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement)

Des « Talk about » avaient lieu généralement le vendredi en fin de journée via Teams. Le CEO et la cheffe de projet étaient disponibles pour répondre aux questions des collaborateurs au sujet du déménagement.

Les nouveaux bâtiments ont également pu être visités par petits groupes de cinquante personnes.

« On a fait des visites des bâtiments par cinquante personnes où on avait à chaque fois, à des endroits, des personnes clés qui venaient expliquer, par exemple, il y avait quelqu'un à l'IT qui expliquait comment utiliser les salles de réunions. » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement)

Enfin, après le déménagement, une inauguration a été organisée au sein des nouveaux bureaux pour fêter l'évènement.

Une fois le déménagement opéré, la cheffe de projet s'est d'ailleurs vue attribuer la fonction de manager d'un nouveau service RH appelé « Workstyle » destiné à continuer à instaurer la nouvelle façon de travailler propre à Gaming 1 et ce dans la continuité du déménagement.

« Depuis lors, nos politiques en matière de NWoW et de style de management sont drivées au sein de mon équipe que nous avons appelée « Workstyle », c'est-à-dire la façon de travailler propre à Gaming 1. » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement)

Ce déménagement a permis d'élargir le champ d'action des ressources humaines notamment avec l'aspect « Workstyle » qui fait maintenant partie intégrante de l'entreprise. Il a également engendré le renforcement des ressources RH grâce à l'engagement de la cheffe de projet pour diriger le nouveau service RH « Workstyle » que compte à présent le département RH.

Grâce à l'exemple de Gaming 1, nous pouvons remarquer que les professionnels RH se font parfois accompagner d'autres individus experts dans un domaine. Lorsque nous avons rencontré la CEO et Head of Change management de chez OOO, celle-ci nous a d'ailleurs

annoncé que, pour n'importe quel projet qu'elle réalise pour ses clients, elle et ses collègues sont toujours en contact avec les ressources humaines de la société avec laquelle ils travaillent. « *On travaille toujours avec les RH parce que nos projets sont vraiment des projets d'humains donc on travaille avec les départements Facility, IT et RH, toujours* ». (Extrait de l'entretien n° 16 - CEO and Change Manager chez Out Of Office)

La CEO d'Out Of Office nous a donné sa vision quant au rôle exercé par les ressources humaines dans un projet de déménagement : « *Les ressources humaines doivent être fort impliquées, un déménagement, c'est un projet d'humains donc ça doit être supporté voire leadé par les ressources humaines.* » « *Il est important de mettre l'humain au centre et les ressources humaines sont le sponsor du projet.* » (Extrait de l'entretien n° 16 - CEO and Change Manager chez Out Of Office) Cependant, selon elle, le rôle des RH c'est aussi de « *travailler main dans la main avec la direction et les autres équipes supports* » à savoir les équipes Facility et IT. Ces propos nous permettent d'identifier l'importance que cette société de consultance spécialisée dans les déménagements d'entreprises donne à la collaboration notamment avec l'équipe des ressources humaines pour la vision humaine qu'elle fournit.

Selon la cheffe du projet déménagement, le rôle des RH est de « *donner l'expérience employé qu'ils souhaitent avoir pour les collaborateurs et rester cohérent avec ça.* » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement) Elle entend par là que les RH sont ceux qui se questionnent sur la manière dont les individus vont travailler, interagir, vivre au sein du nouveau bâtiment. « *Parce que tout type de persona doit y trouver son compte et donc avoir une vision RH innovante qui guide le projet, va permettre de prendre des décisions.* » (Extrait de l'entretien n° 7 – Cheffe du projet de déménagement) Ce sont eux qui sont chargés d'apporter cette vision RH afin que les décisions prises à l'égard du déménagement soient en adéquation avec les besoins des collaborateurs.

3.8 Tableau récapitulatif

Ce tableau reprend l'ensemble des rôles exercés par les ressources humaines lors des déménagements des entreprises que nous venons de présenter.

	RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES
Henkens Frères	L'assistante RH a occupé un rôle de soutien envers les travailleurs et également un rôle d'intermédiaire entre les travailleurs et la direction.
Café Charles Liégeois	La DRH a exercé un rôle de terrain et de bienveillance envers les travailleurs et leur bien-être.
Trendy Foods Luxembourg	Le DRH a exercé un rôle de terrain. Il a fait faire en sorte que tout le monde s'y mette peu importe leur fonction. De plus, il s'est rendu disponible et à l'écoute des travailleurs. Enfin, il a été un support pour la direction car il s'est assuré de la présence des moyens humains sur le terrain.
Trendy Foods Petit-Rechain	La DRH et son manager ont un rôle de support et de conseil vis-à-vis de la direction. La DRH exerce également un rôle d'écoute et de support pour les travailleurs.
CHC MontLégia	Les RH collaborent avec l'équipe projet dont ils font partie et apportent leur propre méthodologie pour les matières RH.
Ethias	Les RH sont des « facilitateurs », ils jouent un rôle dans différents domaines comme le « change management », l'accompagnement des équipes et les nouvelles façons de travailler (New Ways of Working).
Gaming 1	Les RH définissent une nouvelle façon de travailler et collaborent avec un partenaire externe afin de la faire approprier aux collaborateurs. De plus, ensemble ils créent un environnement de travail adapté à cette nouvelle vision de l'entreprise.

4 Discussion

Par l'intermédiaire de cette recherche, nous avons souhaité comprendre le rôle ainsi que les tâches accomplies par les professionnels RH dans un déménagement. La littérature n'étant pas très développée sur le sujet, notre recherche empirique nous a permis d'élargir nos connaissances et d'émettre certains constats.

Grâce à notre recherche empirique, nous pouvons constater un lien entre les données récoltées sur le terrain et les quatre rôles des professionnels RH établis par Dave Ulrich.

Le rôle de champion des salariés

Selon Dave Ulrich, les professionnels RH sont dits « champions des salariés » lorsqu'ils parviennent à mettre en relation la coopération des travailleurs avec le succès de l'entreprise. Pour ce faire, ils identifient les besoins, les attentes des employés tout en s'assurant que leur travail contribue à leur satisfaction. Ainsi, un travailleur comblé pourra effectuer ses tâches tout en favorisant le développement de ses compétences. L'engagement professionnel étant encouragé, l'entreprise en percevra les bénéfices. Le fait de mobiliser les besoins des travailleurs crée de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Dans ce cas, le sentiment d'écoute provoquer auprès des travailleurs contribue à la réussite de l'organisation. (Ulrich, 1996)

En situation de changement organisationnel, nous pouvons constater que ce rôle est exercé par les professionnels RH.

Chez Henkens Frères, nous retrouvons ce rôle occupé par l'assistante RH qui, lors du déménagement, s'est montrée à l'écoute des travailleurs et a joué un rôle de relais entre ceux-ci et la direction.

Chez Café Charles Liégeois tout comme chez Trendy Foods Luxembourg, les DRH grâce à leur rôle de terrain se sont montrés à l'écoute des travailleurs et de leur bien-être et ce pour favoriser le succès de ces deux déménagements.

Dans le cas de Trendy Foods Petit-Rechain, où le déménagement est toujours en cours de préparation, la permanence du jeudi matin organisée par la DRH est un moyen qui a permis au personnel RH et, par conséquent, aux dirigeants d'identifier les besoins et les craintes des collaborateurs quant à ce déménagement. Les travailleurs ont la possibilité de se faire écouter. Les mises en place des horaires flexibles pour les employés ainsi que du système de navette et de l'adaptation des horaires pour les ouvriers ont été le résultat de ces rencontres entre les

collaborateurs et la responsable des ressources humaines. De plus, la DRH ainsi que son manager se chargent d'entretenir les relations avec les syndicats. Ils les informent quant à l'avancée du projet de déménagement à chaque conseil d'entreprise, le point déménagement est constamment à l'ordre du jour.

Au CHC MontLégia, le groupe « Bien-être » mis en place par les RH constitue un moyen d'être à l'écoute des travailleurs et de leurs besoins par l'intermédiaire des partenaires sociaux. De plus, les enquêtes, les consultations individuelles et collectives effectuées par le personnel RH après le déménagement sont également des actions qui ont permis d'être à l'écoute des collaborateurs et de leurs besoins. Un plan d'action a alors été mis en place. La création des « jeudredis » en découle, par exemple.

Chez Ethias, les collaborateurs ont été mis au centre des préoccupations par les membres des ressources humaines lors de ce déménagement. Leur but était de les impliquer dans les démarches afin de rendre ce projet le leur. Ils leur ont permis de prendre part au choix du nouveau bâtiment, de son appellation ainsi que du mobilier. Ils ont mis en place toute une série d'initiatives pour familiariser les travailleurs avec ce projet. Il s'agit, par exemple, des concours et des caméras installées sur le chantier. Les partenaires sociaux fort présents chez Ethias sont d'ailleurs rassurés par le fait que les ressources humaines et la direction impliquent les collaborateurs à différents niveaux de leur démarche.

Chez Gaming 1, l'objectif du groupe de pilotage ainsi que de l'agence externe OOO était d'impliquer un maximum les collaborateurs dans leurs démarches. Les ambassadeurs désignés dans chaque département permettaient de remonter les besoins des collaborateurs auprès du groupe de pilotage et, par conséquent, vers les professionnels RH le constituant.

Ces exemples illustrent le rôle de champion des salariés exercé par les professionnels RH lors des projets de déménagement. Ils ont suscité un sentiment d'écoute auprès des collaborateurs dans le but d'aligner les attentes des travailleurs vis-à-vis de ces déménagements avec celles des entreprises et ainsi faire de ces changements une réussite pour chacune des organisations. Les constats émis rejoignent d'ailleurs la définition du rôle de champion des salariés énoncée par Jean-Pierre Taïeb dans son livre intitulé « Valoriser la performance RH » : *« Il s'agit là du cœur de métier de la fonction RH, à l'écoute des besoins mais aussi des propositions des collaborateurs comme de leurs représentants, une fonction RH ouverte au dialogue pour maximiser l'engagement personnel »*. (Taïeb, 2016)

Le rôle de partenaire stratégique

La fonction « ressources humaines » joue un rôle clé en tant que partenaire stratégique pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques en alignant la stratégie RH sur la vision globale de l'entreprise. (Peretti, 2019) Chaque objectif de l'entreprise conduit à la formulation d'un ou de plusieurs objectifs RH. (Taïeb, 2016) Les RH intègrent deux dimensions à savoir l'économique et le social. Ils participent activement à la définition de la stratégie de l'entreprise et à la prise en compte des conséquences humaines des différentes situations envisagées. (Peretti, 2019)

En ce qui concerne les entreprises Henkens Frères et Café Charles Liégeois, le côté très hiérarchisé laisse peu de marge de manœuvre aux professionnels exerçant la fonction RH. Cette fonction n'est donc, à présent, pas reconnue comme stratégique pour les entreprises, ce qui explique le rôle assez sobre exercé par les RH dans le déménagement.

Chez Trendy Foods Petit-Rechain, nous avons remarqué que la DRH ainsi que le manager du département RH exercent un rôle de conseil envers la direction. En effet, la direction est à la manœuvre sur tous les aspects du déménagement, c'est à elle que reviennent toutes les décisions. La DRH exerce également un rôle d'écoute et de support pour les travailleurs. Ce cas illustre bien le rôle de partenaire stratégique exercé par les ressources humaines dans le projet de déménagement à savoir la dimension sociale caractérisée par les travailleurs et la dimension économique envers la direction. Grâce à notre présence continue sur le terrain due à notre stage, nous avons pu facilement identifier le côté stratégique de la fonction RH de chez Trendy Foods Petit-Rechain durant le projet déménagement.

Pour ce qui est de Trendy Foods Luxembourg, le DRH nous a expliqué avoir exercé un rôle de support vis-à-vis de la direction étant donné qu'il s'est assuré du déploiement des moyens humains. Il a également été proche des travailleurs et à leur écoute pendant ce projet.

Au CHC MontLégia, le déménagement était un projet stratégique né de la volonté des dirigeants de démultiplier les ressources et ainsi rationaliser les coûts. Les RH ont été impliqués dans ce projet puisqu'ils ont fait partie du groupe de pilotage prévu à cet effet et se sont chargés d'amener la vision RH grâce à une méthodologie. Ils ont inclus le caractère humain aux objectifs économiques de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons dire qu'ils ont contribué à ce projet en étant un partenaire stratégique pour la direction.

Chez Ethias, tout comme chez Gaming 1, ces dernières années, la fonction RH est devenue centrale dans la stratégie de l'entreprise. Cela explique, la position des RH dans le déménagement, c'est-à-dire à la tête du projet. La mise en place de la stratégie des « New Ways of Working » est véhiculée par les RH et permet de répondre aux attentes, aux objectifs des entreprises quant à leur vision future.

Le rôle d'expert administratif

Au départ, les premières tâches administratives confiées aux services des ressources humaines étaient principalement la gestion des contrats de travail et de la rémunération des salariés ainsi que l'accomplissement des formalités administratives obligatoires exigées par les autorités du travail. Au fil des années, ce rôle s'est diversifié. (Taïeb, 2016) Selon Ulrich, ce rôle repose sur la mise en œuvre des politiques RH. Il consiste à s'assurer de l'efficacité de la mise en œuvre des tâches RH. Des techniques spécifiques doivent être mises en place afin d'optimiser le temps et les coûts tout en se souciant de la qualité des services proposés aux travailleurs. (Ulrich, 1996) Même si au départ ce rôle est considéré par Walker comme étant un rôle de soutien, au fil du temps, il se modernise grâce au développement des nouvelles technologies. (Walker, 1994)

Chez Trendy Foods Luxembourg, le DRH nous a expliqué avoir dû réécrire un avenant à chaque travailleur car il y avait un changement important d'une clause du contrat de travail. Cela fait partie des démarches administratives liées à la fonction RH.

Chez Trendy Foods Petit-Rechain, la DRH ainsi que son manager ont entrepris des démarches administratives en ce qui concerne les aspects juridiques que couvrirait le déménagement. Le but était d'identifier si le déménagement pouvait être un acte unilatéral de rupture de contrat ce qui ne fut pas le cas car l'entreprise ne déménage pas loin.

En principe, en Belgique, le lieu de travail, tout comme la fonction, la rémunération et l'horaire de travail sont considérés comme un élément essentiel du contrat de travail. Cela signifie que l'employeur ne peut pas modifier unilatéralement la localisation de l'entreprise. Une telle modification pourrait entraîner une rupture irrégulière du contrat de travail. Toutefois, il existe des exceptions, notamment si le lieu de travail n'est pas considéré comme essentiel selon une convention ou la nature spécifique de la fonction exercée. Pour qu'un déménagement soit considéré comme important et entraîne une rupture irrégulière, il doit provoquer des inconvénients significatifs pour les travailleurs, tels que l'augmentation de la distance ou de la durée du trajet. Si les effets du déménagement sont mineurs, le travailleur ne pourra pas

contester. En cas de déménagement unilatéral et important, l'employeur pourrait être condamné à verser une indemnité de rupture. (Clesse, 2018)

Dans le cas du déménagement de Trendy Foods Petit-Rechain, celui-ci n'a pas été qualifié d'important étant donné qu'il a lieu à moins d'un certain nombre de kilomètres. Il ne s'agit donc pas d'un acte unilatéral de rupture de contrat. De plus, comme nous l'a annoncé la DRH, d'autres formalités liées aux règlements de travail et aux horaires doivent encore être envisagées. Il en est de même pour les contrats de travail.

Pour ce qui est du CHC MontLégia, les ressources humaines et plus précisément les membres Hard RH ont également été contraints d'effectuer certaines tâches administratives liées au déménagement. Il s'agit de la gestion des horaires. Étant donné le rassemblement des trois entités hospitalières, les horaires ont dû être uniformisés pour tous les collaborateurs du site du MontLégia. De plus, le règlement de travail a été modifié par les RH afin d'y ajouter le nouvel horaire.

Ces exemples nous montrent que certaines tâches administratives notamment liées à l'aspect juridique peuvent également faire partie des actions entreprises par les ressources humaines dans le cadre d'un déménagement d'entreprise.

Le rôle d'agent du changement

La direction des ressources humaines joue un rôle en tant qu'agent du changement, en intervenant dès le début du processus de changement. Ce rôle consiste à accompagner les transformations de l'organisation. Une grande partie de ce travail consiste à promouvoir de nouveaux comportements plus efficaces, à instaurer une culture de changement et de transformation. (Autissier et al., 2018) Son objectif est de garantir à la fois une productivité élevée et la sécurité des individus. Elle gère les compétences émergentes résultant des transformations et identifie de nouveaux talents. Elle soutient également la direction hiérarchique en accompagnant le processus de changement. (Taïeb, 2016)

Chez Henkens Frères, l'assistante RH a été un acteur dans ce changement car elle a transmis les informations, les inquiétudes venant des collaborateurs à la direction.

En ce qui concerne Café Charles Liégeois et Trendy Foods Luxembourg, nous remarquons que les professionnels RH de ces entreprises ont contribué aux changements en soutenant la direction et ce en étant présents sur le terrain auprès des collaborateurs lors du déménagement.

Chez Trendy Foods Petit-Rechain, la DRH ainsi que son manager représentent un soutien pour la direction dans le processus de changement puisqu'ils conseillent les dirigeants sur des sujets qui concernent les travailleurs, sur l'aménagement du temps de travail par exemple. Ils montrent ce qui existe déjà dans l'entreprise et proposent des pistes d'amélioration.

Au CHC MontLégia, le groupe d'accompagnement au changement coordonné par le DRH et son adjointe, créé spécialement dans le cadre du déménagement, constitue un moyen mis en place pour favoriser l'accompagnement des collaborateurs vers le changement.

Chez Ethias, les RH interagissent avec les membres de l'équipe « Change Management » dans le but d'accompagner les collaborateurs dans ce changement. Ce sont également eux qui dans le cadre du déménagement en ont profité pour initier certains changements en instaurant de nouvelles façons de travailler. C'est accompagné de l'équipe « Change Management » qu'ils les mettent en place et vont les faire approprier aux travailleurs.

Chez Gaming 1, la DRH ainsi que la cheffe de projet avec sa casquette de « Change Manager » et de RH ont représenté la vision RH au sein du comité de pilotage du projet de déménagement. Le but premier de celui-ci était de permettre à l'entreprise de poursuivre son évolution et ainsi de disposer d'un environnement favorisant les nouvelles façons de travailler. Les RH ont travaillé en étroite collaboration avec la société externe OOO afin d'accompagner les collaborateurs dans ce changement.

Ces exemples nous montrent que les RH sont acteurs du changement et ce, chacun à leur propre échelle, en mettant en place différents moyens ou actions. Les constats émis sur le terrain rejoignent ceux qu'a émis Linda Victoria Rolfö dans sa recherche « Relocation to an activity-based flexible office - Design processes and outcomes ». (Rolfö, 2018) En effet, nous constatons qu'aujourd'hui, les entreprises ne déménagent pas seulement pour changer de bâtiment mais pour changer leur manière de travailler grâce au concept de NWoW.

Tableau résumé

Ce tableau est un résumé qui met en évidence les rôles de la fonction RH définis par Dave Ulrich et occupés par les ressources humaines dans les projets de déménagement des entreprises que nous avons analysés.

	Les quatre rôles de la fonction RH selon Dave Ulrich			
	Champion des salariés	Partenaire stratégique	Expert administratif	Agent du changement
Henkens Frères	X			X
Café Charles Liégeois	X			X
Trendy Foods Luxembourg	X	X	X	X
Trendy Foods Petit-Rechain	X	X	X	X
CHC MontLégia	X	X	X	X
Ethias	X	X		X
Gaming 1	X	X		X

Par ce tableau, nous pouvons remarquer des similitudes entre les différentes organisations rencontrées.

Tout d’abord, pour les entreprises Henkens Frères et Café Charles Liégeois, les RH ont exercé un rôle de champion des salariés en accompagnant les travailleurs. Ils les ont mobilisés et ont été à leur écoute lors du déménagement. Ils ont également joué un rôle d’agent du changement. Cependant, dans les faits, ce dernier rôle est minime par rapport aux autres entreprises. En effet, chez Henkens Frères et Café Charles Liégeois, aucune stratégie de changement n’a été mise en place par les dirigeants ni par les RH. Les responsables du personnel ont donc exercé un rôle de soutien envers la direction afin d’assurer le bon déroulement du déménagement.

Ensuite, dans ce tableau, nous observons trois scénarios similaires. Ceux-ci concernent Trendy Foods Luxembourg, Trendy Foods Petit-Rechain et le CHC MontLégia. En effet, chaque rôle défini par Ulrich est présent. Toutefois, dans les faits, les rôles RH sont proportionnés différemment. Chez Trendy Foods Luxembourg et Petit-Rechain, la direction est à la manœuvre

dans ces projets de déménagement. Les RH sont donc un soutien pour la direction et pour les travailleurs. Quant au cas du CHC MontLégia, le groupe de projet créé spécialement pour le déménagement permet d'impliquer les RH davantage. La présence du rôle d'expert administratif, pour ces trois cas, peut s'expliquer par le fait que les RH ont été impliqués dans ces tâches lors du déménagement, ce qui n'a pas été le cas chez Henkens Frères et Café Charles Liégeois où les dirigeants ont été à la manœuvre à tous les niveaux du projet.

Pour ce qui est des entreprises Ethias et Gaming 1, les RH sont des acteurs centraux dans les déménagements puisqu'ils sont à la tête du projet. Le rôle d'expert administratif n'est pas présent étant donné que le déménagement est un projet stratégique où les RH se concentrent principalement sur l'implémentation des nouvelles façons de travailler. Des études, notamment celle menée par Peters et al. en 2014, montrent d'ailleurs que le concept des « New Ways of Working » est de plus en plus présent au sein des entreprises et que les RH sont acteurs dans leur implémentation. (Peters et al., 2014)

Les limites de notre recherche

Il est important de préciser que notre démarche comporte certaines limites. En effet, nous nous sommes focalisés sur sept entreprises. Il nous est donc impossible de généraliser notre recherche à l'ensemble des entreprises ayant vécu un déménagement ou étant susceptible d'en vivre un dans le futur. De plus, les établissements, pour lesquels nous nous sommes intéressés, avaient soit déjà accompli le processus de déménagement dans le passé, soit le projet était en cours de développement. Nous n'avons donc pas eu l'occasion d'identifier par nous-mêmes les rôles joués par les ressources humaines dès le début d'un processus de déménagement jusqu'à son accomplissement. Ceci constitue une piste d'approfondissement possible pour notre recherche. Celle-ci consisterait à suivre les professionnels RH des entreprises tout au long du processus de déménagement afin de déterminer quels sont leurs rôles et leurs tâches aux différentes étapes de la construction du projet.

Conclusion

Pas le biais de cette recherche réalisée auprès de sept entreprises concernées par un processus de déménagement, notre intention était d'étudier les rôles et les tâches accomplies par les professionnels des ressources humaines lors d'un projet de déménagement d'entreprise. À partir d'une large description empirique dressée grâce aux seize entretiens réalisés dans sept établissements et aux trois mois et demi d'observation chez Trendy-Foods Petit-Rechain, nous avons été en mesure de dresser plusieurs constats.

Tout d'abord, nous avons constaté que les raisons des déménagements sont différentes en fonction des entreprises. Pour les entreprises Henkens Frères, Café Charles Liégeois, Trendy Foods Luxembourg et Trendy Foods Petit-Rechain, le déménagement est dû à l'évolution constante des entreprises ainsi qu'au vieillissement des locaux ou au manque de place principalement. Pour ce qui est du CHC MontLégia, le but de ce déménagement était de rassembler trois entités hospitalières sur un même site. Quant à Ethias et Gaming 1 c'est principalement la stratégie NWoW qui fut à l'origine de ces mouvements. Le but était de trouver un nouvel environnement de travail propice aux nouvelles manières de travailler et à la vision future souhaitée par ces entreprises. Par conséquent, nous remarquons que l'implication des ressources humaines dans ces projets de changement diffère en fonction des établissements rencontrés. Toutes les personnes RH des départements de ressources humaines rencontrées n'ont pas été impliquées de la même manière dans les déménagements.

Grâce à notre recherche empirique, nous avons pu associer les RH impliqués dans les déménagements des entreprises rencontrées à un rôle. Chez Henkens Frères, l'assistante RH a principalement joué un rôle de soutien envers les travailleurs et également d'intermédiaire entre les travailleurs et la direction. Chez Café Charles Liégeois, la DRH a exercé un rôle de terrain et de bienveillance envers les travailleurs et leur bien-être. Chez Trendy Foods Luxembourg, le DRH a également joué un rôle de terrain, en mobilisant tous les employés indépendamment de leur fonction. De plus, il s'est montré disponible, à l'écoute et a joué un rôle de support envers la direction. En ce qui concerne Trendy Foods Petit-Rechain, c'est principalement la DRH et son manager qui sont impliqués. Ils ont un rôle de support et de conseil vis-à-vis de la direction. La DRH exerce également un rôle d'écoute et de support pour les travailleurs. Au CHC MontLégia, le DRH, son adjointe ainsi que l'assistante RH du groupe projet ont été impliqués dans le déménagement. Ensemble, ils ont collaboré avec l'équipe projet dont ils faisaient partie et ont apporté leur propre méthodologie pour les matières RH. Pour ce qui est du déménagement

d'Ethias, le DRH avec ses multiples casquettes ainsi que les membres du département Recherche et Développement RH jouent un rôle dans différents domaines comme le « change management », l'accompagnement des équipes et les nouvelles façons de travailler (New Ways of Working). Ils facilitent le changement. Enfin, chez Gaming 1, les RH ont défini une nouvelle façon de travailler et ont collaboré avec un partenaire externe, Out Of Office, afin de permettre aux collaborateurs de s'approprier ces données nouvelles. De plus, ensemble ils ont créé un environnement de travail adapté à cette nouvelle vision de l'entreprise.

Finalement, nous avons mis en relation ces rôles avec les quatre rôles de la fonction RH mis en avant par Dave Ulrich à savoir : Champion des salariés, Partenaire stratégique, Expert administratif et Agent du changement. Nous avons ainsi pu constater l'émergence de trois rôles RH principaux en ce qui concerne les projets de déménagement que nous avons analysés. Il s'agit du rôle de « Champion des salariés », de « Partenaire stratégique » et d'« Agent du changement ». Ce constat revient à dire que le rôle des RH lors des projets de déménagement consiste à être proche des collaborateurs pour ainsi identifier leurs besoins mais aussi de les accompagner vers ce changement en mettant en place différentes actions allant dans le sens de leurs besoins et de ceux de l'entreprise. Enfin, les professionnels RH rencontrés sont également des partenaires stratégiques car ils font du projet de déménagement un projet stratégique pour l'entreprise notamment via la mise en place de nouvelles façons de travailler.

5 Références bibliographiques

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. <https://doi.org/10.2307/258636>

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135. <https://doi.org/10.1108/14630011111136830>

Autissier, D., & Guillard, A. (2014). Chapitre 10. Ressources humaines et conduite du changement : Les RH comme sponsor opérationnel de la conduite du changement. In *Ressources humaines et responsabilités sociétales* (p. 109-116). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0109>

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés* (Dunod).

Ben Lahouel, B., Autissier, D., & Peretti, J.-M. (2012). Comment évaluer les résultats de conduite des projets de changements organisationnels dans un contexte d'agenda environnemental ? *Question(s) de management*, 0(1), 77-96. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0077>

Blok, M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New ways of working : Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 5075-5080. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0800-5075>

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & Difonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change : Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>

Bull, M., & Brown, T. (2012). Change communication : The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30(3/4), 135-151. <https://doi.org/10.1108/02632771211202842>

Chenevert, D., Filiatrault, È.-M., Lepine, I., & Morin, D. (2008). *Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : Y-a-t'il un lien ?*

Christersson, M., & Rothe, P. (2012). Impacts of organizational relocation : A conceptual framework. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(4), 226-243. <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2012-0030>

Clesse, J. (2018). *Manuel de droit du travail* (2e édition.). Larcier.

Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1998). Moving on out : When Are Employees Willing to Follow Their Organization during Corporate Relocation? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 275-288.

Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel. Réflexions sur les conceptions méthodologiques. In *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (p. 5-30). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>

Gregory, R., Lombard, J. R., & Seifert, B. (2005). Impact of Headquarters Relocation on the Operating Performance of the Firm. *Economic Development Quarterly*, 19(3), 260-270. <https://doi.org/10.1177/0891242405276360>

Guillot-Soulez, C., & Sergot, B. (s. d.). *LES DEMENAGEMENTS D'ENTREPRISES : QUELLE PLACE POUR LA GRH ?*

Guillot-Soulez, C., & Sergot, B. (2010). Qui m'aime me suit ! : La mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements. *Management & Avenir*, 33(3), 72-95. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0072>

Inalhan, G. (2009). Attachments : The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 17-37. <https://doi.org/10.1108/14630010910940534>

Jourdan, N. (2004). Les transferts interrégionaux d'établissements : Forte progression entre 1996 et 2001. *INSEE Première*, N° 949.

London, M. (1988). *Change agents : New roles and innovation strategies for human resource professionals*.

Morgan, A., & Anthony, A. (2008). Creating a high performance workplace : A review of issues and opportunities. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(1).

Moyle, P., & Parkes, K. (1999). The Effects of Transition Stress : A Relocation Study. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 625-646.

Peach, M., Jimmieson, N., & White, K. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation : A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23.

Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 2. Les missions de la fonction Ressources humaines. In *Ressources humaines* (p. 33-58). Vuibert. <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-33.htm>

Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & Bruijn, T. de. (2014). Enjoying New Ways to Work : An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>

Rasila, M. H., & Nenonen, S. (2008). Intra-firm decision-maker perceptions of relocation risks. *Journal of Corporate Real Estate*, 10(4), 262-272. <https://doi.org/10.1108/14630010810925127>

Rolfö, L. (2018). Relocation to an activity-based flexible office – Design processes and outcomes. *Applied Ergonomics*, 73, 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.05.017>

Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*, 61(5), 644-657. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1398844>

Taïeb, J.-P. (2016). Chapitre 5. Définir les missions de la fonction RH. In *Valoriser la performance RH* (p. 51-57). Dunod. <https://www.cairn.info/valoriser-la-performance-rh--9782100755103-p-51.htm>

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*.

Van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148. <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>

Walker, J. W. (1994). Integrating the human resource function with the business. *Human Resource Planning*, 17(2), 59-78.