



Fonction RH post-Covid

Nouveaux rôles et nouvelles activités

Prof. dr. Laurent Taskin
Executive summary (novembre 2024)



Comment la fonction RH est- elle positionnée en période de crise Covid?

Hypothèses suite à la revue de littérature

Quelles activités?

- › Gestion des risques et du bien-être
- › Hard

Quels rôles?

- › Agent de changement

Quelles compétences?

- › Connaître les réalités externes au business, être membre d'un réseau d'influence, empathie, exemplarité

Quelle légitimité?

- › Qualité des outils, exemplarité
- › Combinaison de compétences techniques et soft



Résultats

Avril 2020

T1 – Réagir (gérer & faire)

- Procédures spécifiques (hygiène, télétravail, chômage, reconversion)
- Assurer la continuité des activités (recrutement, rémunération)
- Accompagner les managers

*Expert administratif +
Employee champion – et +*

Avril 2021

T2 – Ajuster la réaction

- Réflexion sur l'équité des situations au regard des fonctions
- Amorce d'analyses et négociation de cadres durables (télétravail)

*Agent de changement +
Employee champion – et +*

Avril 2022

T3 – Évaluer & apprendre

- Intégration d'un fonctionnement hybride structurel dans certains process (recrutement, formation)
- Mesure de l'impact de la digitalisation sur le bien-être
- Actions pour reconnecter les individus à l'organisation

*Agent de changement +
Partenaire stratégique +*

Activités

Les activités liées au hard HR se maintiennent et/ou progressent

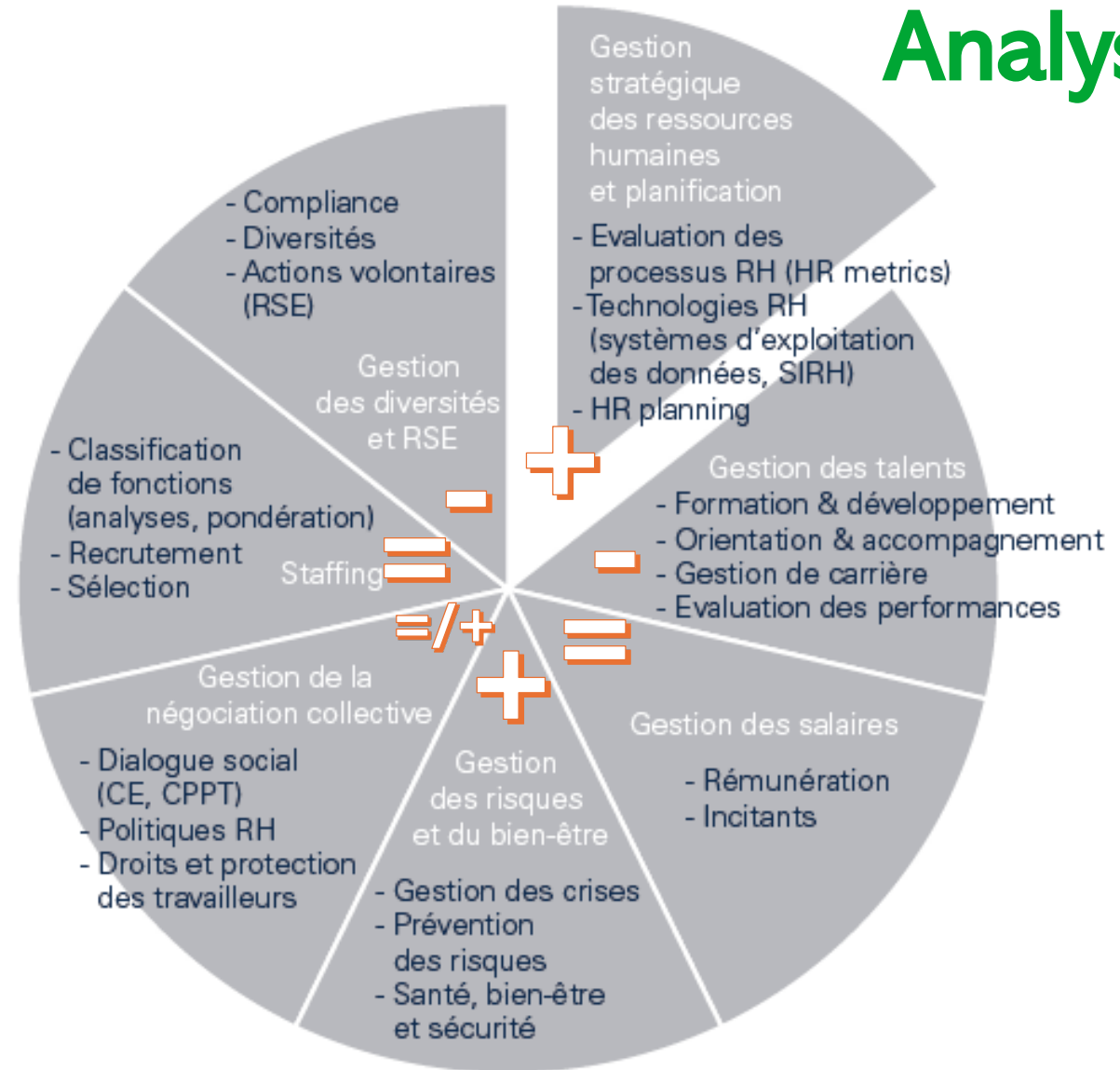
› Gestion des crises, Santé

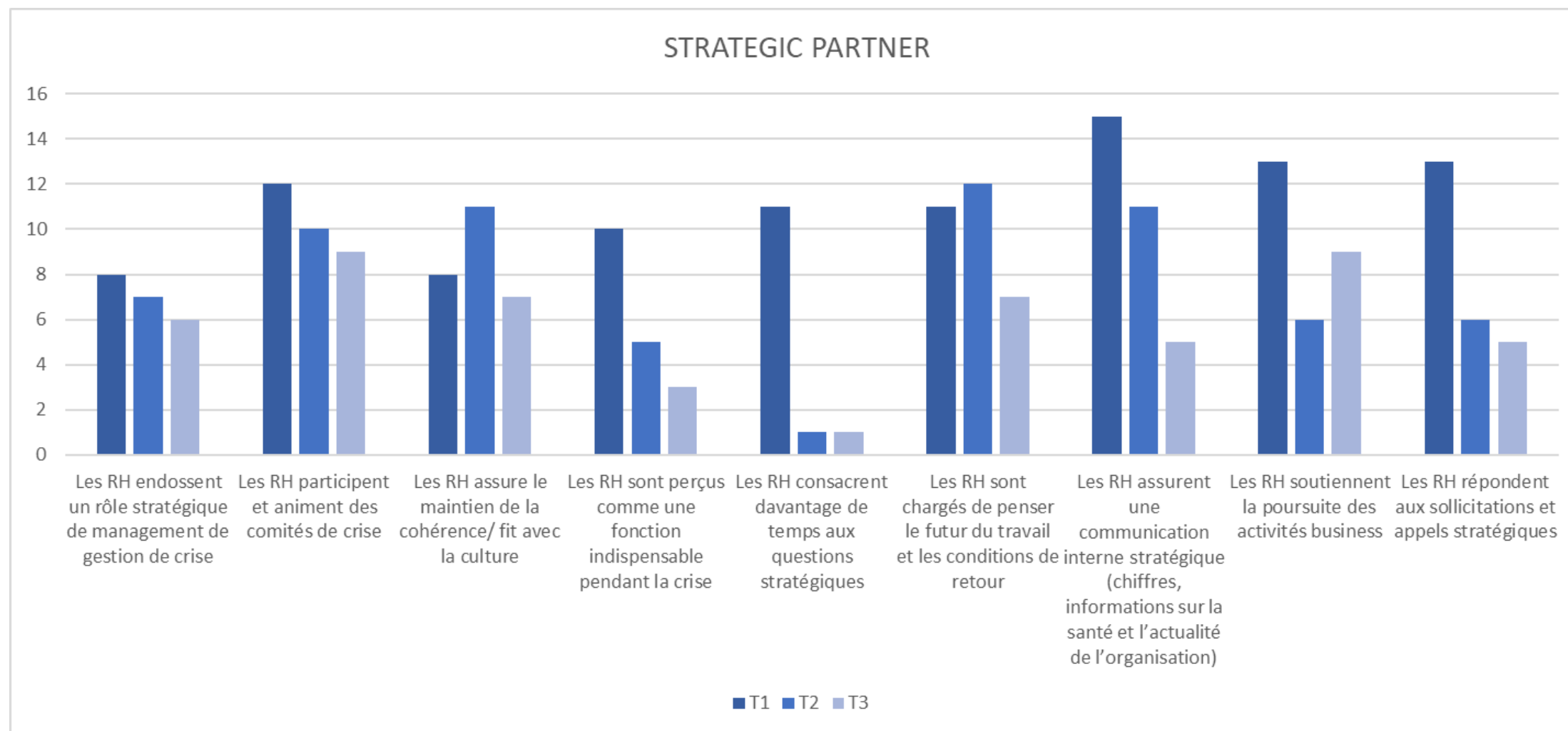
Les activités stratégiques ont progressé

› Digitalisation

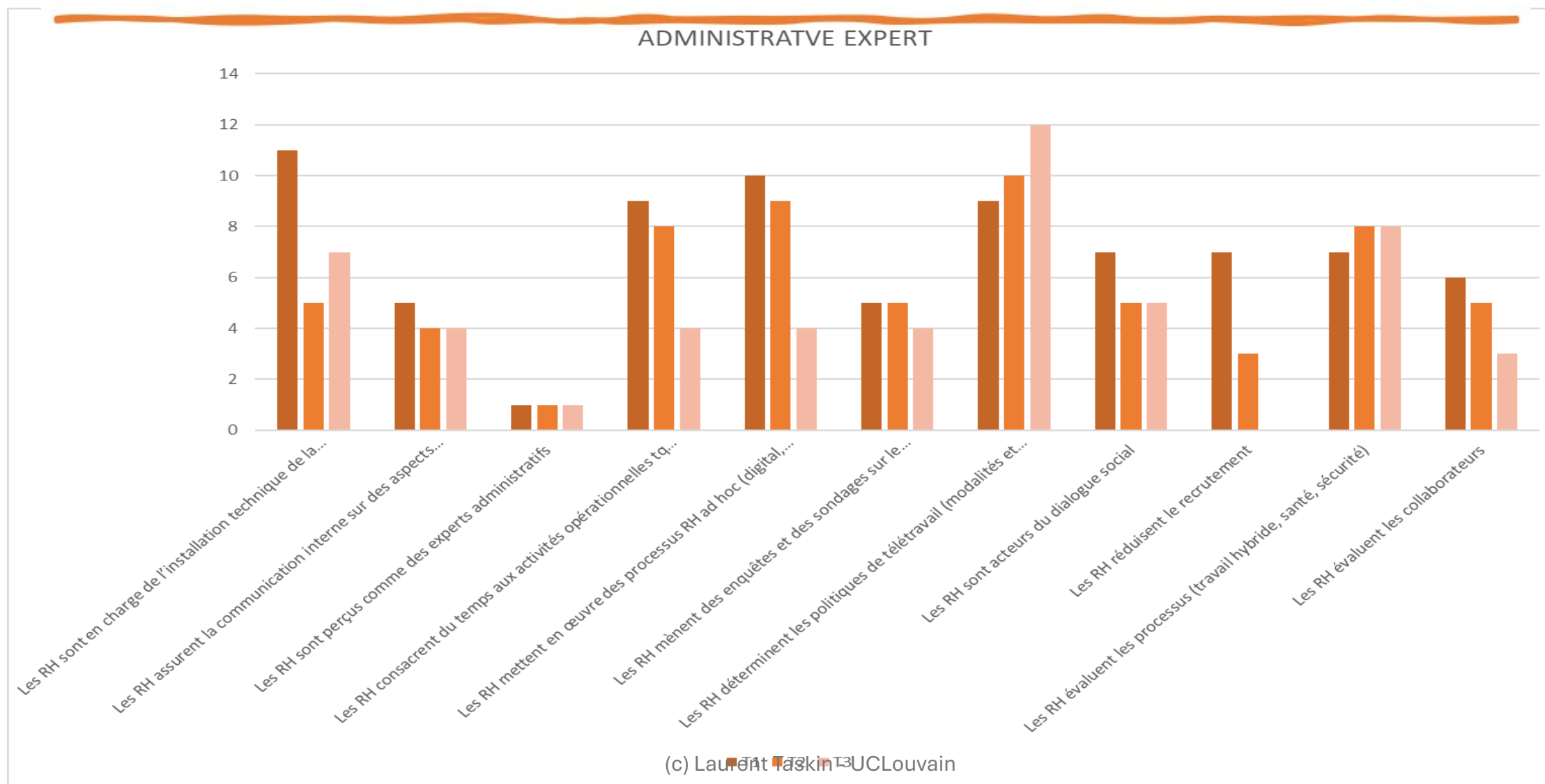
› Data management

Les activités liées au soft reculent globalement



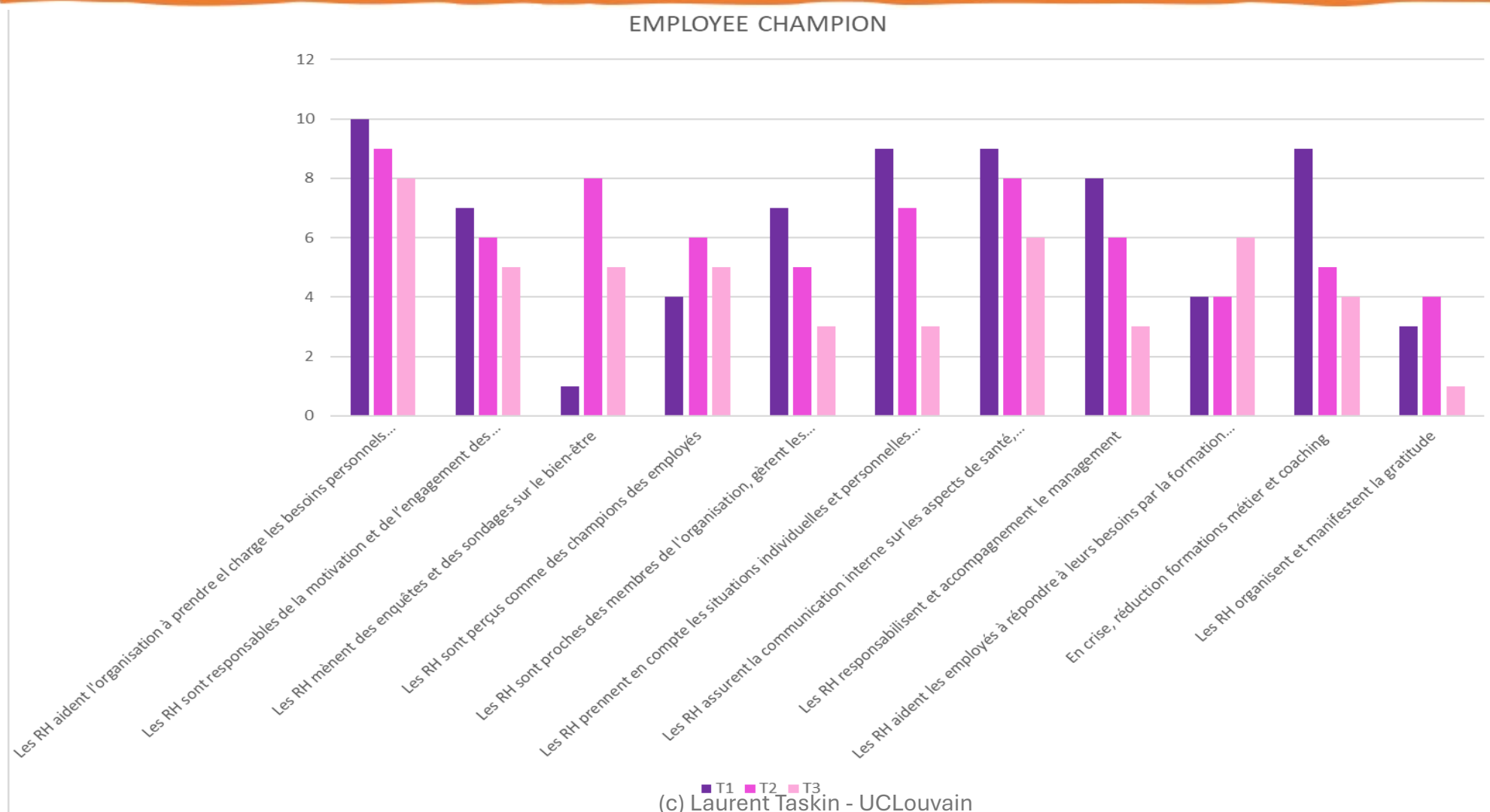


(c) Laurent Taskin - UCLouvain

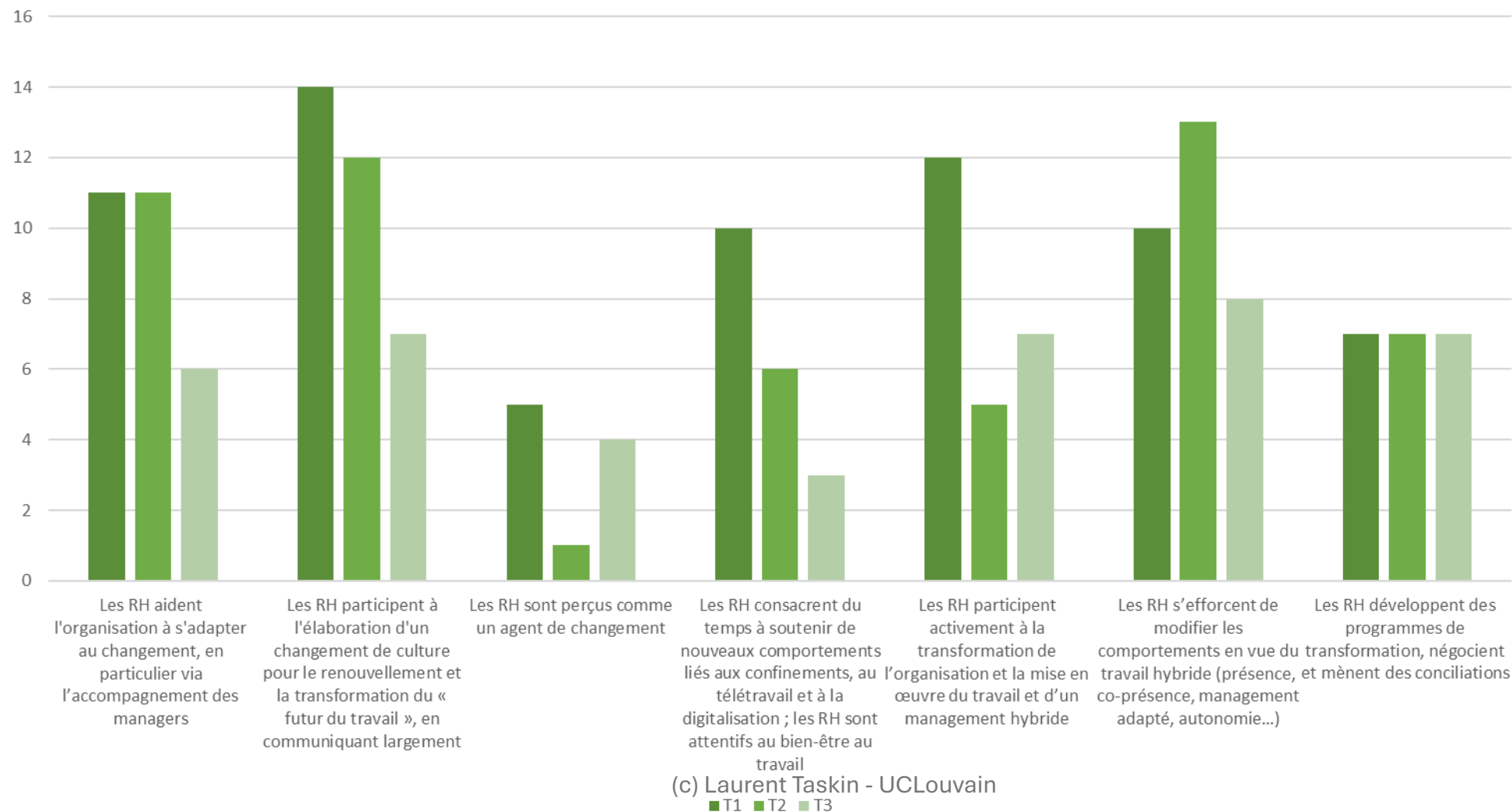




Résultats



CHANGE AGENT



#1

Le délaissement des activités de *talent management* pour tous explique les ruptures et inflexions observées dans les parcours de carrière (Laurent et al., 2022)

#2

L'accompagnement des managers est une activité clé et centrale des départements RH. Les métiers du management se trouvent revalorisés, les attentes à l'égard des managers sont plus grandes

#3

La fonction RH semble en capacité d'assumer et d'exercer pleinement le rôle de partenaire stratégique dans le contexte d'une crise globale du travail (au-delà de la crise Covid et de ses effets: attractivité, fidélisation, ré-engagement, lien au collectif) en donnant un cap

#4

La fonction RH doit réinvestir la dimension collective du travail et du management en réaffirmant et en étant garante du projet, de la mission et des valeurs de l'organisation. Pour cela, le management ne doit pas être réduit au rôle de leader/coach mais conserver une capacité de décision et d'allocation des ressources

#5

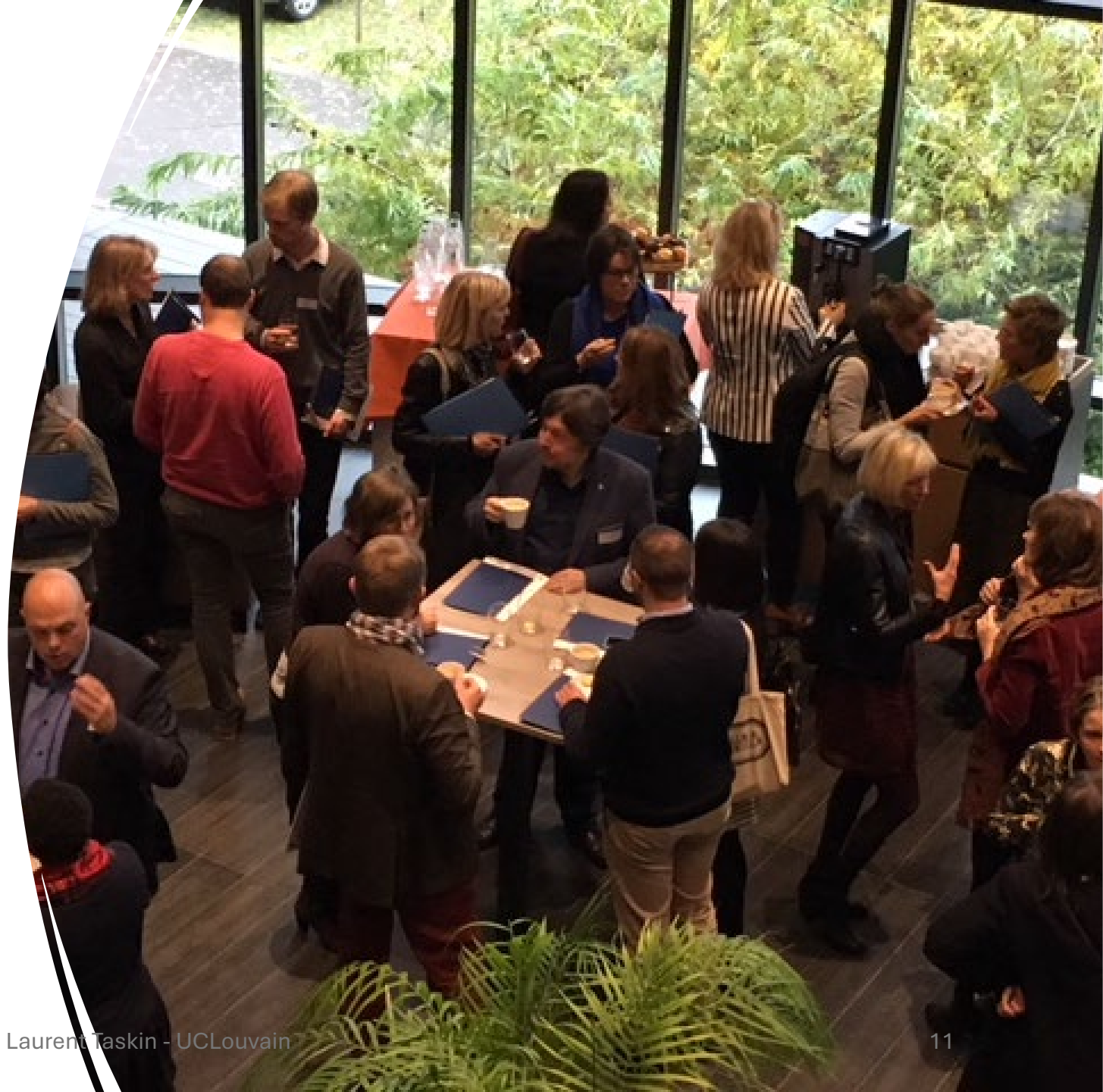
De nouvelles activités sont: (a) l'accompagnement et la valorisation des métiers du management et (b) le développement du lien à l'organisation et aux collectifs de travail; De nouveaux rôles sont: (a) **management maturity enhancer**, (b) **community builder**.



Deux ans de crise sanitaire : comment la fonction RH ressort de la pandémie ?

Agenda

- Genèse de la recherche
- Positionnement stratégique de la « fonction RH »
 - Activités
 - Rôles
 - Compétences
- Design de recherche
- Résultats
- Implications



Positionnement stratégique de la « fonction RH »

À quoi sert la fonction
RH = créer de la valeur

- Par des activités
- Par l'exercice de certains rôles

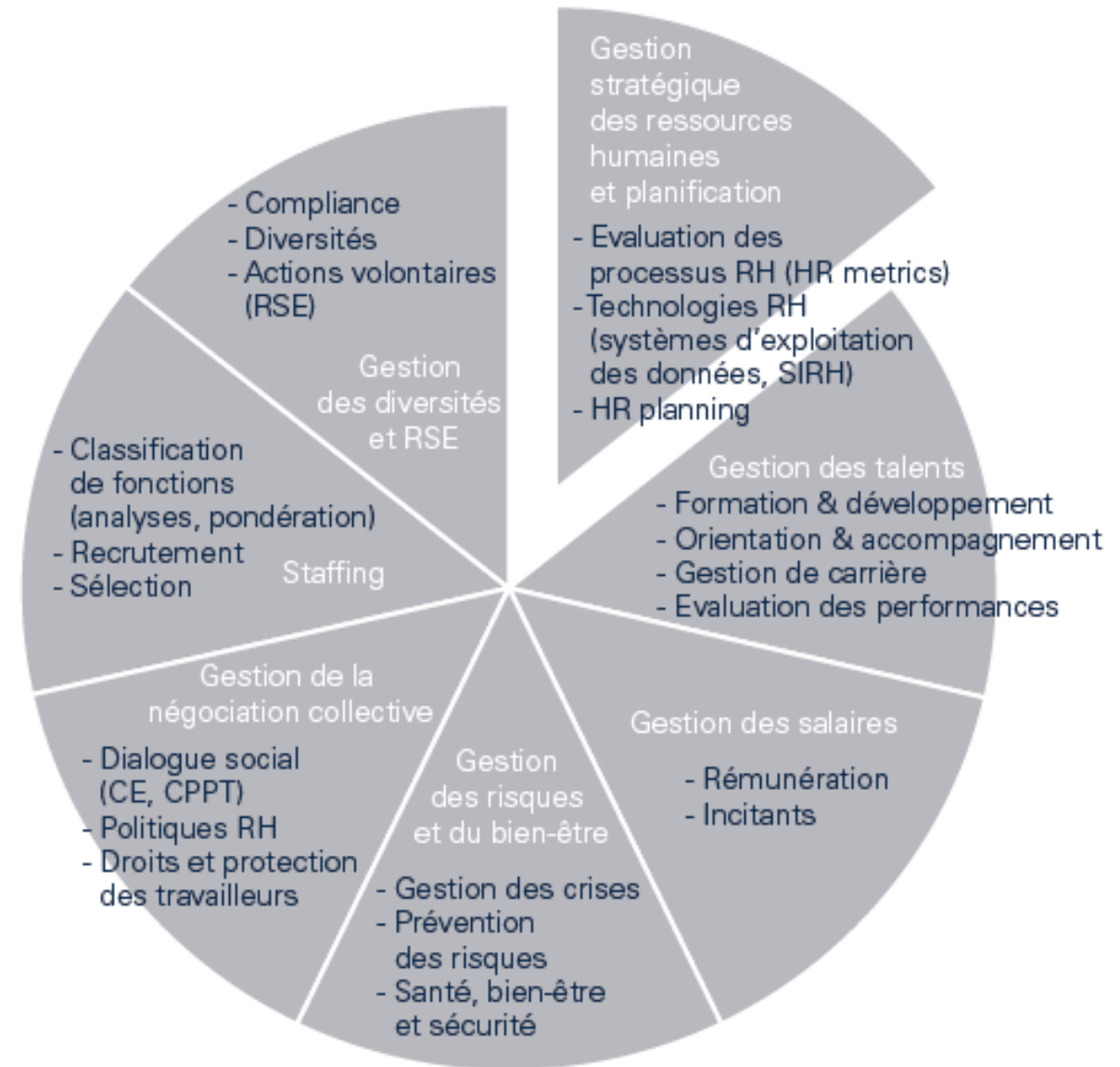
Comment définir une
stratégie RH?

- Best-fit (Michigan)
- Modèles des parties prenantes (Harvard, HRVP)

Créer de la valeur

Activités

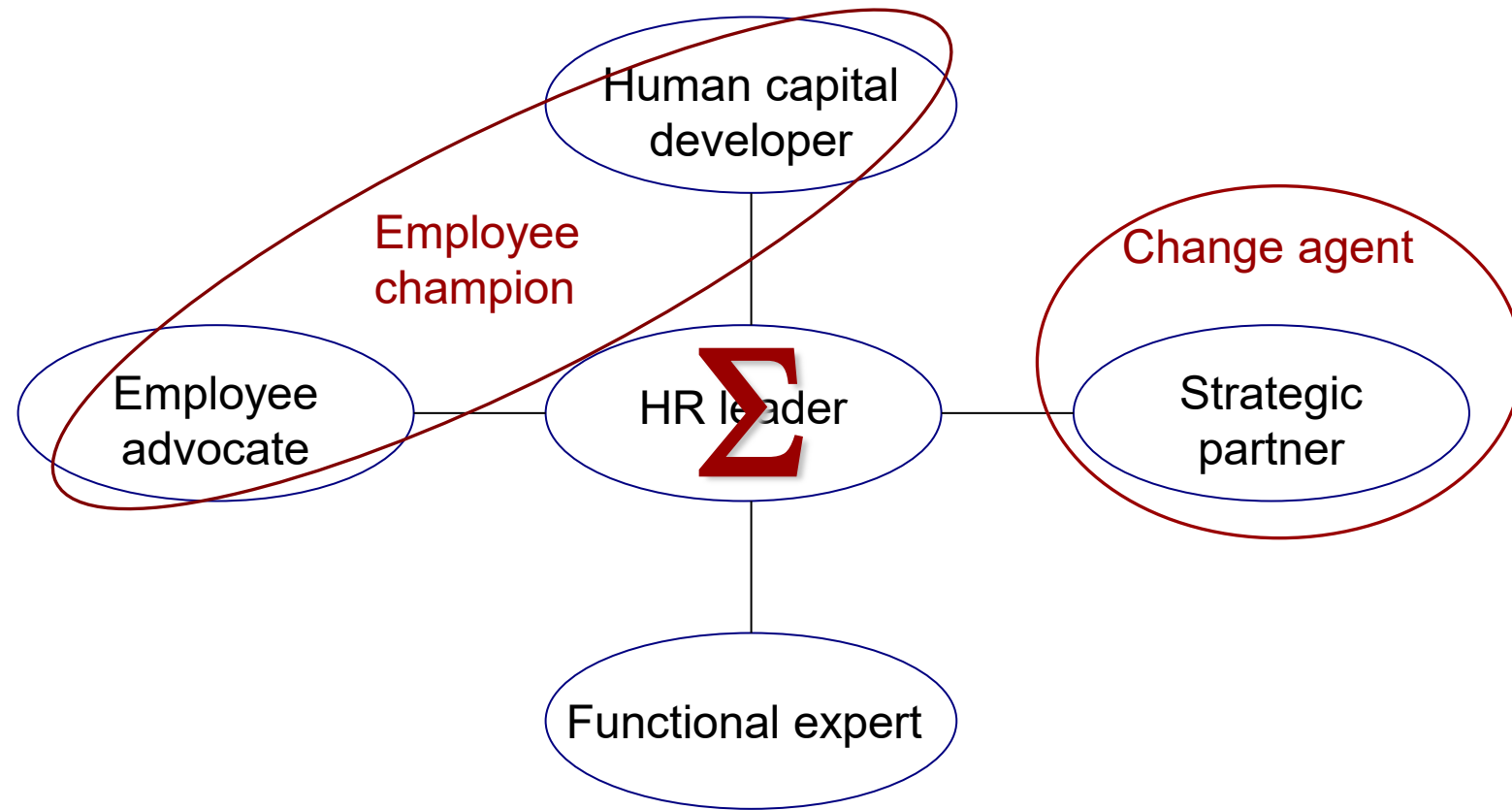
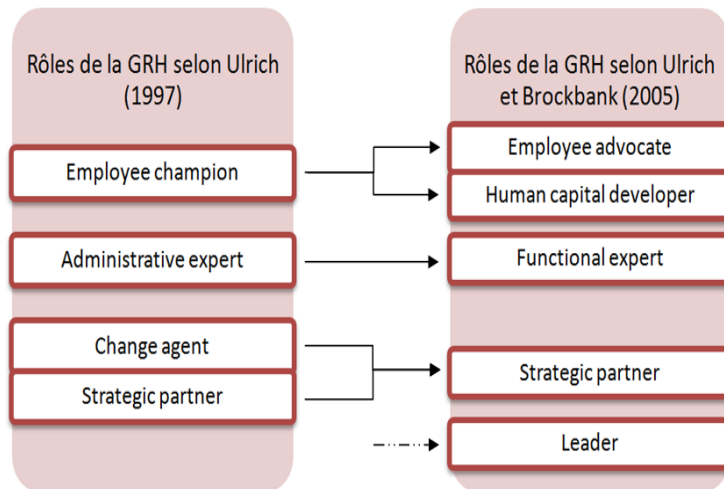
Taskin et Dietrich, 2020, p.142



Créer de la valeur

Activités

Ulrich & Brockbank (2005)



Créer de la valeur *Expert(-ise)*

Taskin & Dietrich (2020)

Yeung <i>et al.</i> (1994)	Compétences RH	Taskin <i>et al.</i> (2019)
– comprendre les contraintes économiques et financières de l'entreprise ; – connaître son activité (ses clients), et ses stratégies	Connaissance et maîtrise du business	– connaître les métiers et contextes de travail de l'organisation ; – connaître les transformations du travail et de la Société
– détenir une expertise dans les domaines de la GRH, en particulier dans les domaines de la rémunération, de l'évaluation des performances et de la gestion des équipes et des talents	Expertise RH	– détenir une expertise dans les domaines « de base » de la GRH ; – avoir connaissance des enjeux humanistes liés à la pratique et au vécu de la GRH ; – détenir une expertise managériale dans les domaines de la gestion des équipes et des personnes, et de la gestion de projet
– représenter son entreprise, défendre ses politiques ; – marquer son désaccord au regard de principes clairs et cohérents ; – discuter avec toutes les parties équitablement, être garant d'une forme de justice organisationnelle	Crédibilité personnelle	– être un exemple, incarner une approche humaine et collective, avoir de l'éthique – être un guide et un leader – être capable de faire entendre une voix dissonante – être une figure d'autorité – être polyvalent, agile – se former – savoir décider – savoir communiquer – assurer le lien entre les personnes et entités

Créer de la valeur

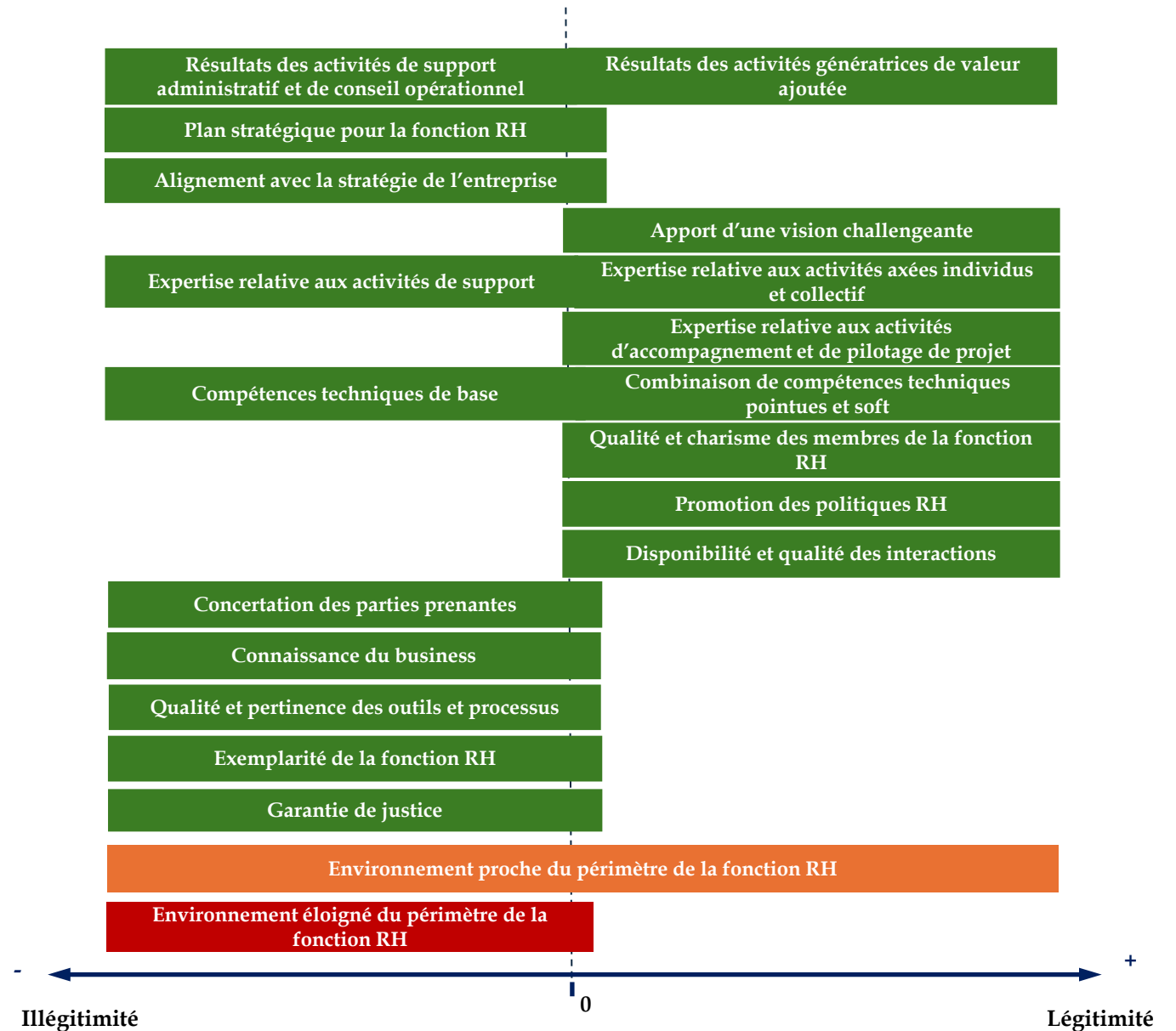
Légitimité

Où il faut pallier aux sources d'illégitimité avant d'agir sur la légitimité

Faieta, Hallet, Rodriguez, Taskin, Terlinden (2020)

Légende

- Dans le périmètre de la fonction RH
- En dehors du périmètre de la fonction RH
- En dehors du périmètre de la fonction RH



Comment la
fonction RH est-
elle positionnée
en période de
crise Covid?

- *Quelles activités?*
- *Quels rôles?*
- *Quelles compétences?*
- *Quelle légitimité?*

Comment la fonction RH est-elle positionnée en période de crise Covid?

- Quelles activités?
 - Gestion des risques et du bien-être
 - Hard
- Quels rôles?
 - Agent de changement
- Quelles compétences?
 - Connaître les réalités externes au business, être membre d'un réseau d'influence, empathie, exemplarité
- Quelle légitimité?
 - Qualité des outils, exemplarité
 - Combinaison de compétences techniques et soft

Design de la recherche

- Approche inductive
 - Pas d'hypothèses de départ, volonté de partir du terrain
 - « Quelles activités ont été déployées – maintenues – abandonnées ? »
- Approche longitudinale
 - Auprès des DRH, en trois temps
 - Avril-mai 2020 (T1) : 61 entretiens
 - Avril-mai 2021 (T2) : 37 entretiens
 - Avril-mai 2022 (T3) : 36 entretiens
 - 48 entretiens avec les 16 mêmes DRH durant les trois temps
 - Problématiques propres au longitudinal

T1 : confinement total (16 mars – 1 juin 2020)

T2 : confinement (12 mars - 4 juin 2021)

T3 : travail hybride / new normal

Design de la recherche

Échantillon

Durée moyenne : 46 minutes (41-48-48)

Via Visioconférence

Retranscriptions complètes

Alias	Fonction	Secteur	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Joe	HR Director	Santé	22/04/2020 (60')	13/05/2021 (58')	03/05/2022 (45')
Alan	HR Manager	IT	23/04/2020 (60')	12/04/2021 (59')	07/04/2022 (68')
Violette	HR Manager	Média	08/05/2020 (40')	15/04/2021 (45')	20/04/2022 (29')
Chris	HR Director	Banque	11/05/2020 (21')	09/04/2021 (46')	11/05/2022 (38')
Louise	HR Director	Administration publique	07/04/2020 (36')	30/04/2021 (45')	26/04/2022 (40')
Antoine	HR Manager	ICT	09/04/2020 (49')	14/04/2021 (40')	13/04/2022 (52')
Rina	HR Director	Construction	30/3/2020 (75')	18/04/2021 (40')	14/04/2022 (47')
Luc	HR Director	Assurance	03/04/2020 (35')	14/04/2021 (62')	27/04/2022 (64')
Vanessa	HR Director	IT	27/04/2020 (31')	27/04/2021 (52')	20/04/2022 (66')
Lauriane	HR Director	ICT	23/04/2020 (17')	24/05/2021 (38')	15/04/2022 (35')
Camilla	HR Director	Banque	15/04/2020 (37')	04/05/2021 (37')	27/04/2022 (51')
Judith	HR Manager	Consultance	27/04/2020 (38')	16/04/2021 (40')	12/04/2022 (45')
Ron	HR Manager	Administration publique	07/05/2020 (37')	20/04/2021 (40')	29/04/2022 (47')
Mike	HR Director	Industrie	23/04/2020 (90')	07/05/2021 (72')	29/04/2022 (51')
Jeff	HR Director	Associatif	06/05/2020 (60')	23/04/2021 (39')	12/04/2022 (45')
Liz	HR Director	Associatif	08/05/2020 (45')	21/04/2021 (58')	27/04/2022 (46')

Design de la recherche

Analyse

- Classer les activités rapportées
 - Nouvelles – Persistance (importance +/=/-) – Disparition
 - Au regard, dans un deuxième temps, de la typologie d'Ulrich (rôles)

Analyse de contenu thématique : Permet de décrire le contenu des données au regard de thèmes et sous-thèmes qui font référence à des catégories de sens préétablies

(Miles & Huberman, 2003; Paillé & Mucchielli, 2016)

- Mettre en exergue le caractère longitudinal
 - Temporalités
 - Utilisation de « vignettes »

Vignettes : Récits qui permettent de mettre en avant la séquence des événements et qui permettent au lecteur d'expérimenter le champ d'étude (Heinze and Weber, 2016;

Jarzabkowski et al., 2014)

Résultats – *Observer et classer*

T1 – Réagir (gérer & faire)

- Procédures spécifiques (hygiène, télétravail, chômage, reconversion)
- Assurer la continuité des activités (recrutement, rémunération)
- Accompagner les managers

*Expert administratif +
Employee champion – et +*

T2 – Ajuster la réaction

- Réflexion sur l'équité des situations au regard des fonctions
- Amorce d'analyses et négociation de cadres durables (télétravail)

*Agent de changement +
Employee champion – et +*

T3 – Évaluer & apprendre

- Intégration d'un fonctionnement hybride structurel dans certains process (recrutement, formation)
- Mesure de l'impact de la digitalisation sur le bien-être
- Actions pour reconnecter les individus à l'organisation

*Agent de changement +
Partenaire stratégique +*

Résultats – *Observer et classer*

Employee champion « – »

Mise à l'arrêt et redémarrage des activités de formation métier et de coaching chez Violette, HR Manager

« La seule chose qui a été gelée ce sont les formations qui ne peuvent pas se donner à distance et les coachings. Ils auraient pu continuer mais les collaborateurs ne sont pas à l'aise avec les formations à distance par vidéoconférence donc ça a été postposé » (Violette, T1)

« On a relancé certaines activités qui ont été menées différemment, à distance » (Violette, T2)

« Et donc là c'est un mixte d'ateliers, de coaching individuel et ça, ça avait été effectivement suspendu pendant une première partie de la crise et puis on a activé, mais donc à distance, mais c'était pas optimal (...) Finalement, on a décidé la reprise en présentiel et sous des conditions strictes de certaines activités de formation. » (Violette, T3)

Résultats – *Observer et classer*

Expert administratif « + »

Mise en œuvre opérationnelle de la digitalisation du travail chez Luc, DRH

« La première étape est de permettre de pratiquer massivement le télétravail. Par les mesures qui ont été prises au niveau gouvernemental qui imposent aux entreprises d'instaurer du télétravail, nous l'avons étendu et nous avons aussi mis en place des solutions IT spécifiques qui ont permis, par exemple, que les [personnes] qui travaillent dans les call centers et qui ne faisaient pas de télétravail, maintenant ils travaillent tous en télétravail de chez eux et ils reçoivent les appels de nos clients directement à la maison.» (T1)

« Sachant aussi qu'en termes d'organisation, notamment au niveau des équipes, la dynamique d'équipe, on a du coup mis en place toute une série de possibilités, que ce soit Teams ou via des outils Skype, pour organiser des réunions d'équipe. » (T2)

« Il s'agit maintenant de digitaliser massivement les opérations à faible valeur ajoutée eu sein même de l'organisation. Par exemple, au travers de projets qui facilitent la vie de nos collaborateurs, on met en place aussi, dans le cadre de la digitalisation, beaucoup de tâches qui sont robotisées. Donc des tâches d'encodage, de changement d'adresse, de changement de numéro de compte, qui se faisaient avant par des humains et qui aujourd'hui qui se font de manière systématique par un robot. » (T3)

Résultats – Observer et classer

Agent de changement « + »

Réflexion, mise en œuvre et accompagnement d'un *New Normal* chez Antoine, HR manager

« J'arrête pas de répéter qu'on va devoir être très prudents au niveau de la reprise par rapport à l'état d'esprit, à l'état psychique des gens quand on va reprendre parce que je reste persuadé qu'il va y avoir un down terrible chez les gens. » (T1)

« Repenser à la façon dont on va reprendre, recommencer la vie presque comme avant. Parce que je ne pense pas qu'elle sera totalement comme avant mais on est en train de préparer un plan qu'on appelle "reconnect" qui est, vraiment l'étude du fait de remettre les gens au travail, de voir comment ça va se passer. A quoi doit-on penser ? Qu'est-ce qu'on va mettre en place ? » (T2)

« On va avoir un environnement très différent qu'on va essayer de rendre un peu plus « hype » c'est parfois un peu tarte à la crème ça aussi hein c'est vrai que on pense toujours à Google, « Ah oui Google c'est vrai ils ont des poufs ils peuvent jouer au kicker... » enfin que sais-je oui c'est vrai maintenant il faut pas que ça devienne non plus gadget, il faut que ça reste simplement voilà bienveillant, attractif, ça on va essayer de faire et on va garder en tout cas un système d'openspaces, de salles de réunion et bien sûr (...) avec du matériel audiovisuel haut de gamme. » (T3)

Résultats – *Observer et classer*

Partenaire stratégique « + »

Constat de l'évolution du statut opérationnel > partenaire de la fonction RH chez Jeff, DRH

« Moi, j'avais plus de mails de plainte ou via les représentants des travailleurs ou des gens qui écrivaient en direct. » (T1)

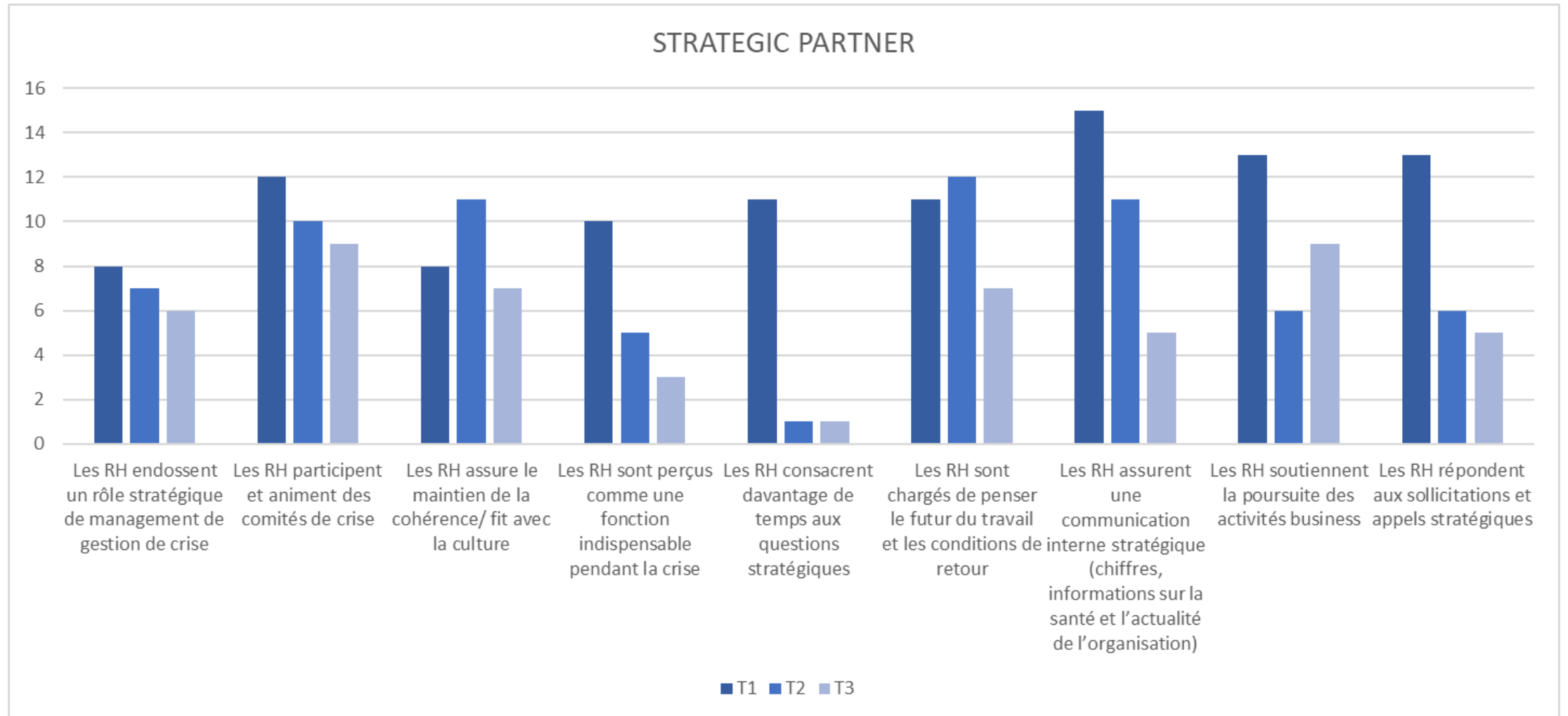
« leur « accompagnement permanent et clairement que la perception de ce rôle a gagné en crédibilité. Avec maintenant limite l'effet pervers (mais qui reste positif) c'est que beaucoup de départements sont en demande qu'on fasse encore plus. » (T2)

« Et aujourd'hui, on a toujours l'appellation, le vocable support, mais dans les faits, on est clairement devenu un partenaire. Et aujourd'hui, quand il s'agit d'ouvrir quelque chose, un nouveau centre de demandeurs de protection internationale, par exemple, où il y a des discussions en cours pour ouvrir un centre de logements pré enregistrement pour les Ukrainiens bah aujourd'hui, le premier réflexe, c'est de voir la capacité en ressources humaines. Là où avant on n'aurait pas été associés, on aurait été mis devant le fait établi. Donc, il y a une réelle discussion qui s'est mise en place et il y a une disponibilité du département RH pour tout ce qui est question de bien-être. Et je crois qu'au-delà de tous les aspects administratifs et légaux comme département RH gère de se positionner comme une aide au management. » (T3)

Résultats – Coder

Strategic Partner – typologie (10)	Résultats de la recherche (9)
Les RH aident l'organisation à atteindre ses objectifs d'affaires	Les RH soutiennent la poursuite des activités business
Les RH participent au processus de définition des stratégies d'entreprise	Les RH participent et animent des comités de crise
Les RH s'assurent que les stratégies RH sont alignées sur la stratégie d'entreprise	Les RH s'assurent que les stratégies RH sont alignées sur la stratégie d'entreprise
Les RH travaillent à aligner les stratégies RH et la stratégie d'entreprise	Les RH assurent le maintien de la cohérence/ fit avec la culture
L'efficacité des RH est mesurée par leur capacité à contribuer à la réalisation de la stratégie	L'efficacité des RH est mesurée par leur capacité à contribuer à la réalisation de la stratégie
Les RH sont considérées comme des partenaires d'affaires	Les RH sont perçus comme une fonction indispensable pendant la crise
Les RH consacrent du temps aux questions stratégiques	Les RH consacrent davantage de temps aux questions stratégiques
Les RH participent activement à la planification des activités business	Les RH sont chargés de penser le futur du travail et les conditions de retour
Les RH développent des processus et des programmes pour lier les stratégies RH à la réalisation de la stratégie d'affaires	Les RH assurent une communication interne stratégique (chiffres, informations sur la santé et l'actualité de l'organisation)
La crédibilité des RH provient de leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques	Les RH endossent un rôle stratégique de gestion humaine et sociale de crise
	Les RH répondent aux sollicitations et appels stratégiques d'autres entités/directions (expertise)

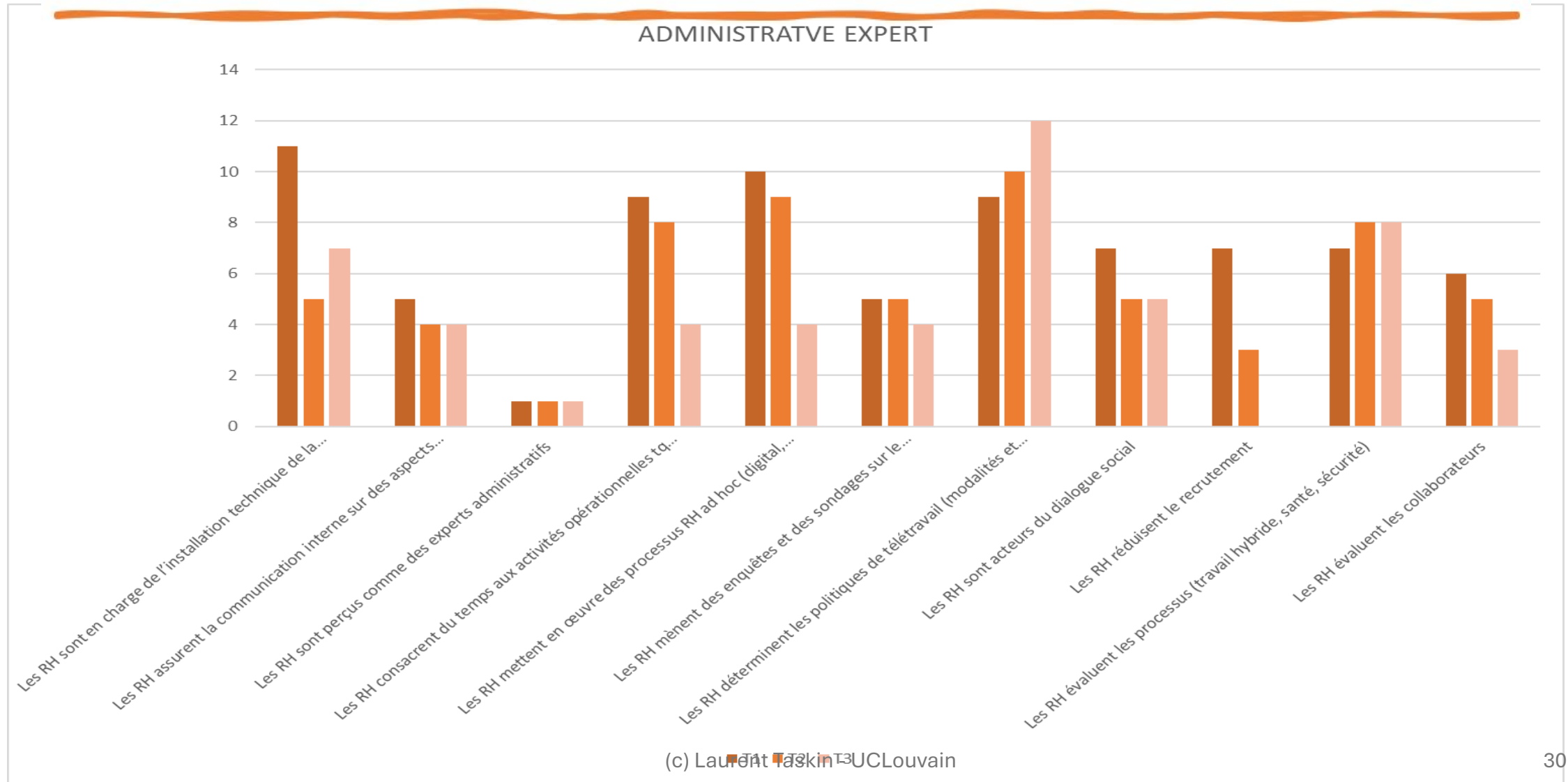
Résultats – *Coder*



Résultats – Coder

Expert administratif (10)	Résultats de la recherche (10)
Les RH aident l'organisation à améliorer son efficacité opérationnelle	Les RH déterminent les politiques de télétravail (modalités et rythme)
Les RH participent à la mise en œuvre des processus RH	Les RH assurent la communication interne sur des aspects techniques, pratiques et administratifs (intranet, actualités)
Les RH s'assurent que les processus RH sont administrés efficacement	Les RH évaluent les processus (p.ex. travail hybride, santé et sécurité) et les collaborateurs (p.ex. satisfaction)
L'efficacité des RH est mesurée par leur capacité à mettre en œuvre efficacement les processus RH	L'efficacité des RH est mesurée par leur capacité à mettre en œuvre efficacement les processus RH (non évoqué)
Le RH est considéré comme un expert en administration	Les RH sont perçus comme des experts administratifs
Les RH consacrent du temps aux questions opérationnelles	Les RH consacrent du temps aux questions opérationnelles (p.ex. recrutement, rémunération, santé et sécurité...)
Les RH participent activement à la conception et à la mise en œuvre des processus RH	Les RH participent activement à la conception et à la mise en œuvre des processus RH (p.ex. recrutement digital, analyse des fonctions télétravaillables, conditions d'accès au chômage partiel, réaffectation du personnel...)
Les RH travaillent à la surveillance des processus administratifs	Les RH mènent des enquêtes et des sondages sur le fonctionnement de l'organisation
Les RH développent des processus et des programmes pour traiter efficacement les documents et les transactions	Les RH sont en charge de l'installation technique de la digitalisation (outils, équipements, tutoriels)
La crédibilité des RH provient de l'augmentation de la productivité	La crédibilité des RH provient de l'augmentation de la productivité (pas lié à RH)
	Les RH sont acteurs du dialogue social
	Les RH limitent ou raccourcissent certains processus t.q. recrutement et onboarding

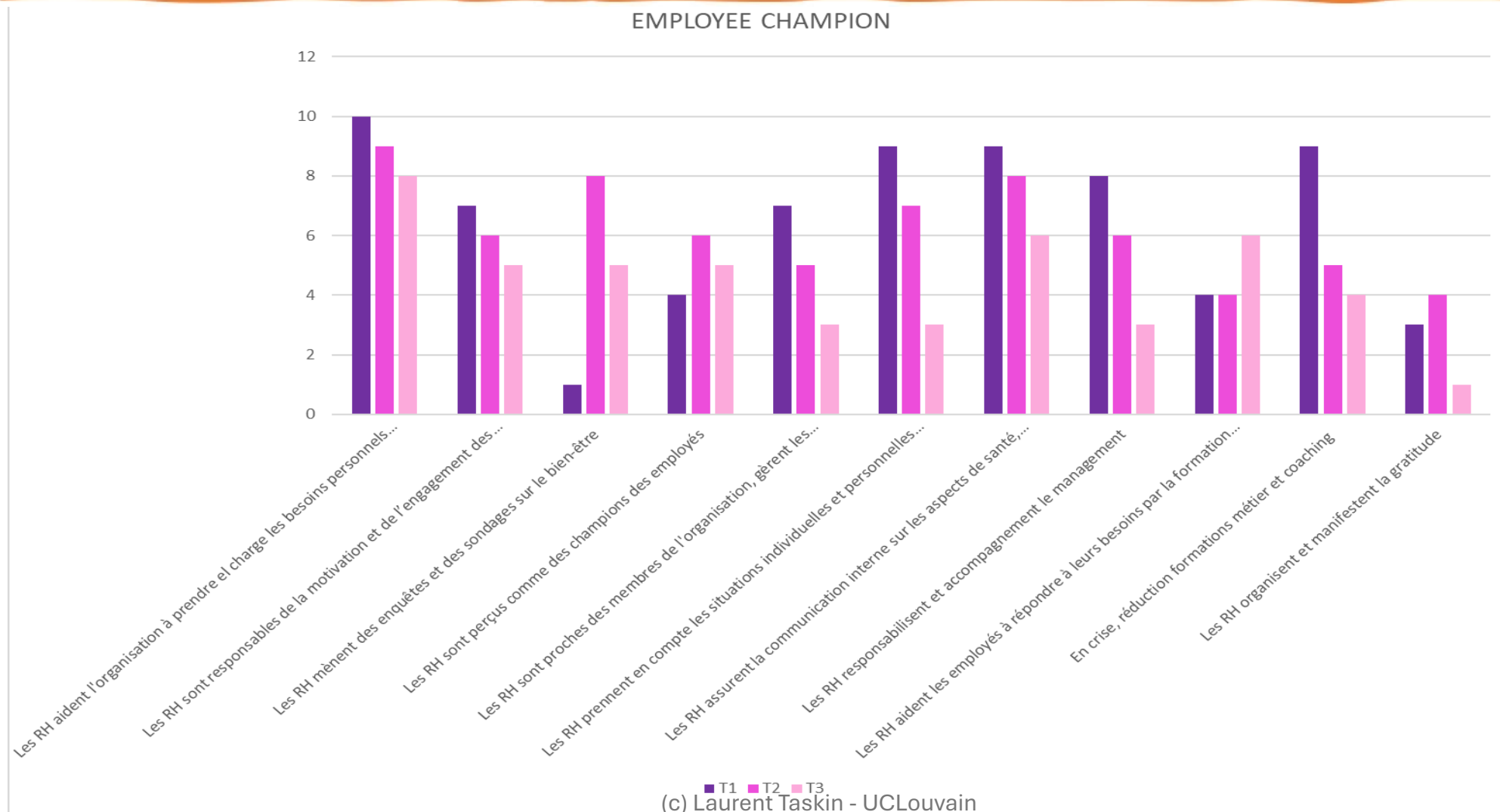
Résultats – *Coder*



Résultats – Coder

Employee Champion (10)	Résultats de la recherche
Les RH aident l'organisation à prendre en charge les besoins personnels des employés	Les RH aident l'organisation à prendre en charge les besoins personnels des employés et maintiennent le contact et le lien à l'organisation
	Les RH responsabilisent, visibilisent, forment et accompagnent le management
Les RH participent à l'amélioration de l'engagement des employés	Les RH sont responsables de la motivation et de l'engagement des collaborateurs
Les RH s'assurent que les politiques et programmes RH répondent aux besoins personnels des employés	Les RH s'assurent que les politiques menées répondent aux besoins en menant des enquêtes/sondages sur le bien-être
L'efficacité des RH se mesure à leur capacité à aider les employés à répondre à leurs besoins personnels	Les RH aident les employés à répondre à leurs besoins personnels par la formation et le coaching
	En période de crise, les RH gèlent et réduisent les activités de formation métier et de coaching
Les RH sont perçus comme des défenseurs des employés	Les RH sont perçus comme des champions des employés
Les RH consacrent du temps à écouter les employés et à leur répondre	Les RH consacrent du temps à écouter les employés et à leur répondre (notion de « temps »)
Les RH participent activement à l'écoute et à la réponse des employés	Les RH sont proches des membres de l'organisation, gèrent les émotions négatives et rassurent ; les RH répondent aux sollicitations et appels non stratégiques
Les RH s'efforcent d'offrir une assistance pour aider les employés à répondre à leurs besoins familiaux et personnels	Les RH prennent en compte les situations individuelles et personnelles (jeunes parents et personnes isolées)
Les RH développent des processus et des programmes pour répondre aux besoins personnels des employés	Les RH assurent la communication interne sur les aspects de santé, garder la forme, formations, garder le contact, s'organiser en télétravail...
La crédibilité des RH vient du fait qu'elles aident les employés à répondre à leurs besoins personnels	La crédibilité des RH vient du fait qu'elles aident les employés à répondre à leurs besoins personnels (notion de « crédibilité »)
	Les RH organisent et manifestent la gratitude

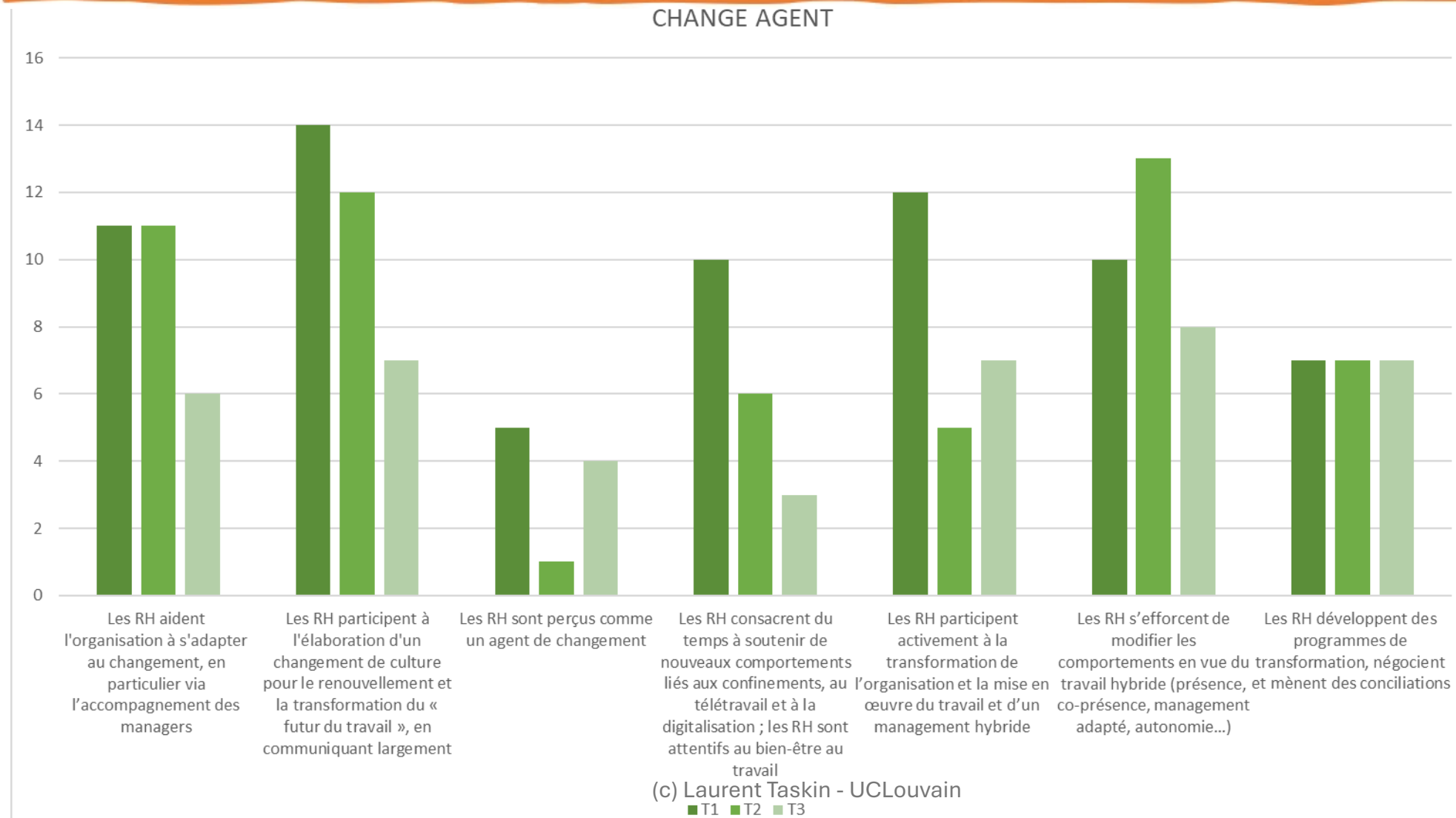
Résultats – *Coder*



Résultats – Coder

Change Agent (9)	Résultats de la recherche (7)
Les RH aident l'organisation à s'adapter au changement	Les RH aident l'organisation à s'adapter au changement, en particulier via l'accompagnement des managers
Les RH participent à l'élaboration d'un changement de culture pour le renouvellement et la transformation	Les RH participent à l'élaboration d'un changement de culture pour le renouvellement et la transformation du « futur du travail », en communiquant largement
Les RH s'assurent que les processus et programmes RH augmentent la capacité de l'organisation à changer	Les RH s'assurent que les processus et programmes RH augmentent la capacité de l'organisation à changer (notion de « contrôle »)
L'efficacité des RH se mesure à leur capacité à aider l'organisation à anticiper et à s'adapter aux problèmes futurs	L'efficacité des RH se mesure à leur capacité à aider l'organisation à anticiper et à s'adapter aux problèmes futurs (notion « d'efficacité »)
Les RH sont perçus comme un agent de changement	Les RH sont perçus comme un agent de changement
Les RH consacrent du temps à soutenir de nouveaux comportements pour que l'entreprise reste compétitive	Les RH consacrent du temps à soutenir de nouveaux comportements liés aux confinements, au télétravail et à la digitalisation ; les RH sont attentifs au bien-être au travail
Les RH participent activement au renouvellement, au changement ou à la transformation de l'organisation	Les RH participent activement à la transformation de l'organisation et la mise en œuvre du travail et d'un management hybride
Les RH s'efforcent de modifier les comportements en vue du changement organisationnel	Les RH s'efforcent de modifier les comportements en vue du travail hybride (présence, co-présence, management adapté, autonomie...)
Les RH développent des processus et des programmes pour aider l'organisation à se transformer.	Les RH développent des programmes de transformation, négocient et mènent des conciliations
La crédibilité des RH vient du fait qu'elles font bouger les choses	La crédibilité des RH vient du fait qu'elles font bouger les choses (notion de « crédibilité »)

Résultats – *Coder*



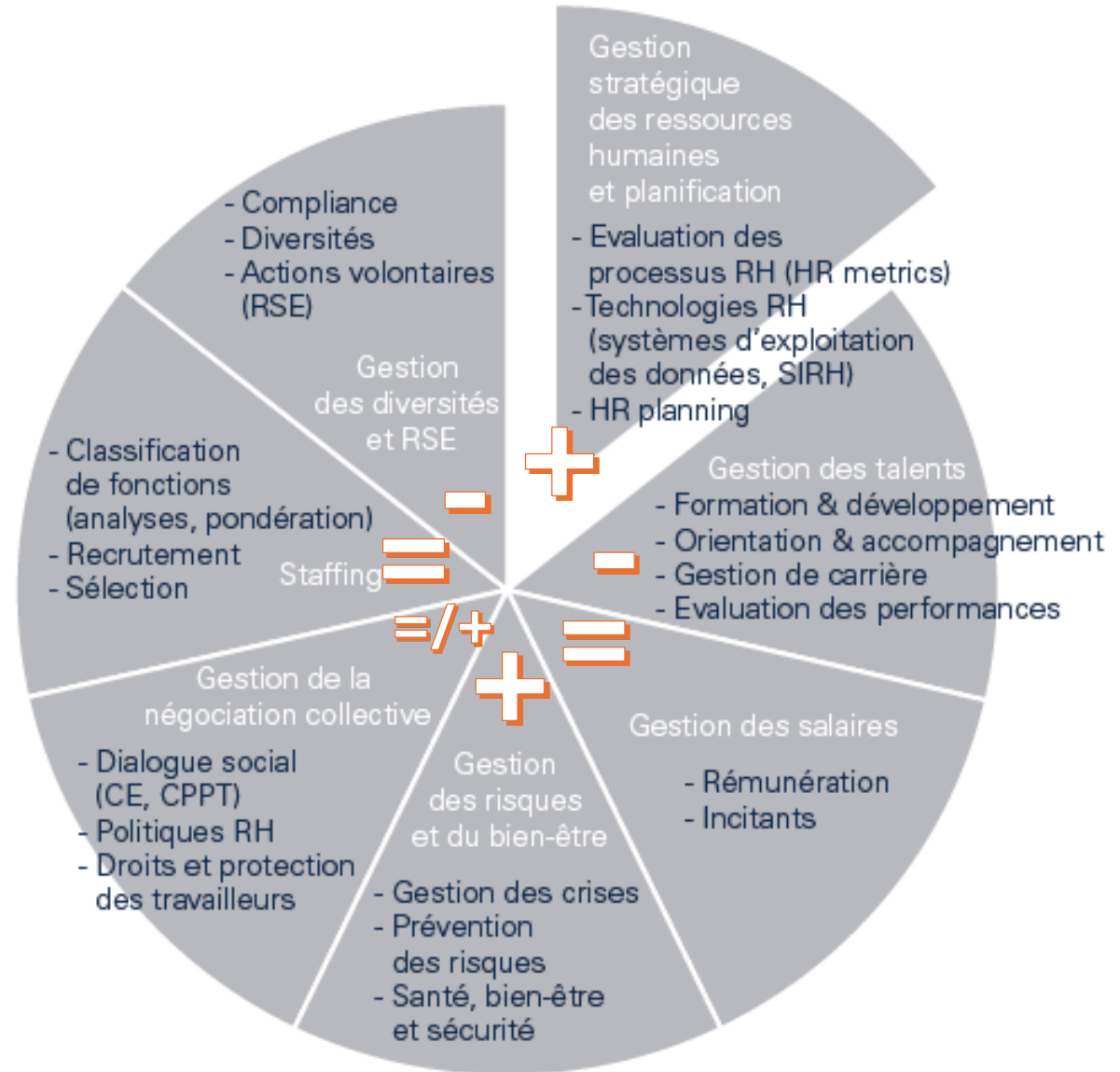
Analyses : limites

- Pas de point de comparaison (situation avant pour les mêmes personnes)
- Échantillon limité
 - 48 entretiens de 16 DRH
 - 134 entretiens
 - Mais...GSRH est un champ fragile: Boudreau & Lawler (2015) : échantillon de 416 entreprises de 4.200 travailleurs en moyenne, réparties en Australie, au Canada, en Chine, aux États-Unis, en Europe, en Inde et au Royaume-Uni.

Analyses

Activités

- Les activités liées au hard HR se maintiennent et/ou progressent
 - Gestion des crises, Santé
- Les activités stratégiques ont progressé
 - Digitalisation
 - Data management
- Les activités liées au soft reculent globalement



Analyses

Activités

- Les activités liées au hard HR se maintiennent et/ou progressent
- Les activités stratégiques ont progressé
- Les activités liées au soft reculent globalement

#1

Le délaissement des activités de *talent management* pour tous explique les ruptures et inflexions observées dans les parcours de carrière (Laurent et al., 2022)

#2

L'accompagnement des managers est une activité clé et centrale des départements RH. Les métiers du management se trouvent revalorisés, les attentes à l'égard des managers sont plus grandes

Analyses

- Impression d'effet-crise généralisé aux différents rôles de la fonction RH
- Intensification de tous les rôles durant la crise (surtout *change agent* et *strategic partner*) et relâchement progressif

	EXPERT ADMINISTRATIF	EMPLOYEE CHAMPION	AGENT DE CHANGEMENT	PARTENAIRE STRATÉGIQUE
T1	7	6	10	11
T2	6	6	8	8
T3	5	4	6	7

Analyses

- Pourtant, en pourcentages, on observe une grande stabilité dans la répartition des activités RH par rôles

	EXPERT ADMINISTRATIF	EMPLOYEE CHAMPION	AGENT DE CHANGEMENT	PARTENAIRE STRATÉGIQUE
T1	7 (21%)	6 (18%)	10 (29%)	11 (32%)
T2	6 (21,5%)	6 (21,5%)	8 (28,5%)	8 (28,5%)
T3	5 (23%)	4 (18%)	6 (27%)	7 (32%)

- Les rôles d'agent de changement et de partenaire stratégique dominent les rôles d'expert administratif (-50%) et de champion des employés (=)

#3

La fonction RH semble en capacité d'assumer et d'exercer pleinement le rôle de partenaire stratégique dans le contexte d'une crise globale du travail (au-delà de la crise Covid et de ses effets: attractivité, fidélisation, ré-engagement, lien au collectif) en donnant un cap

Analyses

- **Révèle des tendances déjà amorcées**
 - Le **rôle clé des managers** comme partie prenante ou client interne majeur de HR
 - La demande d'une **gestion individualisée** (accompagner, écouter, coacher, porter attention aux cas particuliers et au bien-être individuel) comme témoin d'un **rapport au travail modifié**
 - La **digitalisation** des process RH
- **Tension majeure entre une vision, des pratiques et un rôle organisationnels (organiser le travail et gérer le collectif) et une sur-humanisation des managers/leaders et des travailleurs**
 - R1 : former et accompagner les acteurs du changement qui sont les managers (leadership servant/altruiste/bienveillant; gestion à distance; management participatif...)
 - R2 : **épuisement des managers** dans une relation surhumanisée et interindividuelle (pathologie du don) où manager les personnes est devenu 'faire plaisir' à chacun.e et concilier les besoins des un.es et des autres

#4

La fonction RH doit réinvestir la dimension collective du travail et du management en réaffirmant et en étant garante du projet, de la mission et des valeurs de l'organisation. Pour cela, le management ne doit pas être réduit au rôle de leader/coach mais conserver une capacité de décision et d'allocation des ressources

Analyses

- Ce qu'il reste à faire:
 - Quels apprentissages en matière de **gestion des crises**, à long terme?
 - Quelles nouvelles activités (collectif) pour quel nouveau rôle?
- Inquiétudes sur certains résultats
 - Réinvestir le rôle de « Employee champion / Human capital developer / Employee advocate »
 - Investir le collectif de travail

#5

De nouvelles activités sont: (a) l'accompagnement et la valorisation des métiers du management et (b) le développement du lien à l'organisation et aux collectifs de travail; De nouveaux rôles sont: (a) **management maturity enhancer**, (b) **community builder**.

Conclusion – Les acquis de la crise

#1

Le délaissement des activités de *talent management* pour tous explique les ruptures et inflexions observées dans les parcours de carrière (Laurent et al., 2022)

#2

L'accompagnement des managers est une activité clé et centrale des départements RH. Les métiers du management se trouvent revalorisés, les attentes à l'égard des managers sont plus grandes

#3

La fonction RH semble en capacité d'assumer et d'exercer pleinement le rôle de partenaire stratégique dans le contexte d'une crise globale du travail (au-delà de la crise Covid et de ses effets: attractivité, fidélisation, ré-engagement, lien au collectif) en donnant un cap

#4

La fonction RH doit réinvestir la dimension collective du travail et du management en réaffirmant et en étant garante du projet, de la mission et des valeurs de l'organisation. Pour cela, le management ne doit pas être réduit au rôle de leader/coach mais conserver une capacité de décision et d'allocation des ressources

#5

De nouvelles activités sont: (a) l'accompagnement et la valorisation des métiers du management et (b) le développement du lien à l'organisation et aux collectifs de travail; De nouveaux rôles sont: (a) **management maturity enhancer**, (b) **community builder**.

Conclusion – Les acquis de la crise



MANAGEMENT HUMAIN

Reconnaissance (existentielle, de la qualité et de l'effort), prise en compte du travail réel, proximité

Focus expertise, y.c. l'expertise managériale et sa reconnaissance

Réflexivité, exemplarité et reconnaissance des 'HR leaders' dans leur capacité à répondre aux enjeux humains actuels (autre expertise que la mesure/compliance)

Travail réel = travail collectif, objectif et subjectif. L'atrophie du travail objectif, à l'époque de la GRH, doit laisser la place à une vision partagée (réflexivité) qui permette la réappropriation du projet commun, par tous

Ces nouveaux rôles peuvent-ils être plaqués à nos anciennes représentations de la GRH ou soutiennent-ils plutôt une autre proposition de valeur?