

QUAND LA CRISE SANITAIRE S'INVITE DANS LES FONCTIONS RH

ANALYSE D'INDICATEURS PAR L'APTO

Table des matières

1. Introduction	3
2. Méthodologie	3
3. Résultats	3
3.1. Situation du travail en distanciel	3
3.2. Satisfaction par rapport à l'équilibre travail présentiel-distanciel	4
3.3. Charge de travail	5
3.4. Impact de la pandémie sur différentes variables	6
3.4.1. Impact de la pandémie sur la qualité des échanges avec les collègues	6
3.4.2. Impact de la pandémie sur la quantité des échanges avec les collègues	6
3.4.3. Impact de la pandémie sur la qualité du travail	7
3.4.4. Impact de la pandémie sur la productivité	8
3.4.5. Impact de la pandémie sur la créativité	8
3.4.6. Impact de la pandémie sur le moral	9
3.4.7. Impact de la pandémie sur le développement personnel	10
3.4.8. Impact de la pandémie sur l'évolution de carrière	10
3.4.9. Impact de la pandémie sur la sécurité financière	11
3.4.10. Impact de la pandémie sur la capacité à trouver un nouveau travail	11
3.4.11. Impact de la pandémie sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle	12
3.5. Evaluation de l'évolution de la fonction propre	13
3.6. Relations avec la hiérarchie	14
3.6.1. Soutien perçu de la part de la hiérarchie	14
3.6.2. Communication de la part de la hiérarchie envers le personnel	14
3.6.3. Communication de la part de la hiérarchie envers les organisations RH	15
3.7. Prise en compte de la hiérarchie des conseils RH	15
3.8. Satisfaction de l'organisation par rapport au support RH	16
3.9. Impact professionnel de la pandémie	17
3.10. Impact des conditions de travail en temps de pandémie sur la vie privée	17
3.11. Avis sur l'utilisation du Covid Safe Ticket (CST)	18
3.12. Perception du bien-être comme étant plus important aux yeux du management des organisations	19
3.12.1. Pour le personnel dans son ensemble	19
3.12.2. Pour le personnel des RH	19
3.13. Préoccupations actuelles au travail	20
3.14. Degré d'accord avec différentes propositions	20

1. Introduction

La pandémie à laquelle nous faisons face depuis à présent deux ans a impacté considérablement l'emploi (Leroy et al., 2021), et la Belgique n'a pas été épargnée à ce niveau. Ainsi par exemple, la façon dont les Belges considèrent leur carrière et leurs aspirations a fondamentalement basculé entre l'avant et l'après-pandémie (Lippens et al., 2021). Osons l'affirmer sans détour : le rôle de la fonction RH dans cette optique reste central en tant que fonction de support (Williams et al., 2022). Par ailleurs, dans la gestion de la sortie de crise liée à la pandémie, les actions entreprises par les gestionnaires RH aujourd'hui auront un impact sur le visage de la profession-même dans les années à venir (Collings et al., 2021). Dès lors, l'APTO a décidé de lancer sa propre étude afin de comprendre comment la crise a modelé la sphère professionnelle des personnes actives dans le monde RH.

2. Méthodologie

Début 2022, nous avons commencé à collecter les données au moyen d'un lien vers un questionnaire. Les participants recevaient ce lien via la newsletter (à laquelle il est possible de s'inscrire via notre site Internet www.apto.be), et/ou via le groupe LinkedIn de l'APTO. Un rappel fût renvoyé quelques semaines après le premier envoi, afin d'augmenter le taux de réponses. Au final, nous avons obtenu un échantillon de 55 participants. Comme la crise n'impacte pas tout le monde de la même manière (Lambert et al., 2020), des informations sur les données socio-démographiques des participants ont été récoltées. La distribution de l'échantillon est présentée dans le Tableau 1.

3. Résultats

3.1. Situation du travail en distanciel

On remarque que 74,6% des participants ont indiqué travailler beaucoup plus en distanciel par rapport à la situation avant COVID, ce qui semble logique. Lorsqu'on examine uniquement le cas des personnes qui travaillent dans le secteur privé, la situation est moins contrastée, avec seulement 57,1% des gens qui travaillent beaucoup plus en distanciel. Cela montre que ces salariés ont tendance à occuper un poste de travail qui est moins propice au travail à distance (Gallacher & Hossain, 2020).

Figure 1

Situation du travail en distanciel en fonction du sexe

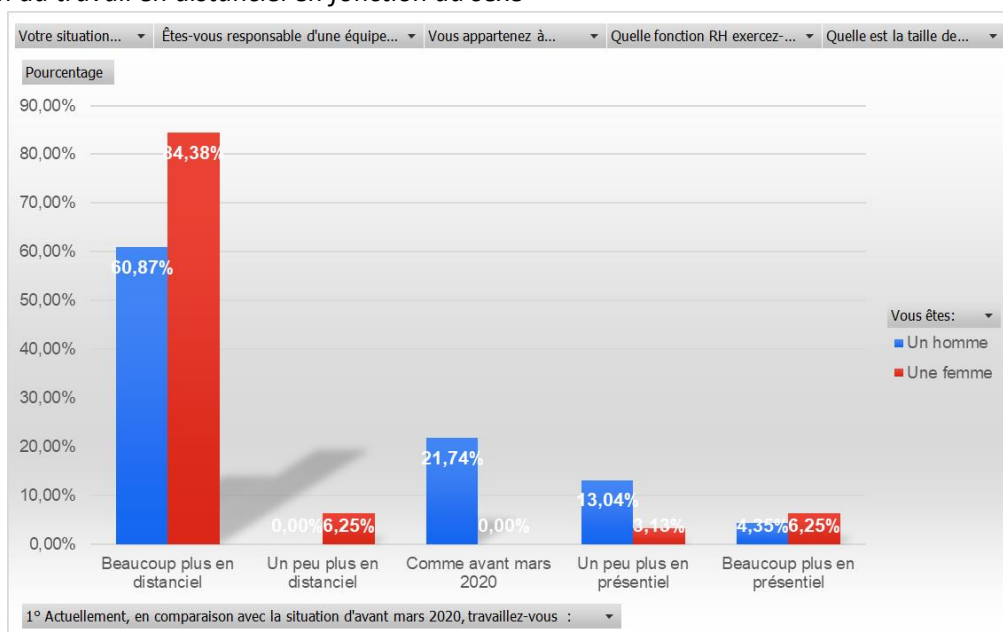


Tableau 1*Distribution de l'échantillon (N = 55)*

Caractéristiques		Nombre	%
Sexe	Femme	32	58,2%
	Homme	23	41,8%
Âge	Moins de 25 ans	1	1,8%
	De 25 à 34 ans	7	12,7%
	De 35 à 44 ans	18	32,7%
	De 45 à 54 ans	13	23,6%
	Plus de 55 ans	16	29,1%
Situation professionnelle	Indépendant	12	21,8%
	Salarié dans le non-marchand	8	14,5%
	Salarié de la fonction publique	14	25,5%
	Salarié du privé	21	38,2%
Responsabilité d'une équipe (encadrement) ?	Oui	32	58,2%
	Non	23	41,8%
Fonction RH principale	Administration : payroll	2	3,6%
	Bien-être et prévention	5	9,1%
	Business HR / Généraliste	9	16,4%
	Change management / Knowledge Management	1	1,8%
	Consultance	7	12,7%
	Direction des Ressources Humaines	7	12,7%
	Enseignant GRH	1	1,8%
	Enseignante	1	1,8%
	Finance Manager	1	1,8%
	Formation	8	14,5%
	Gestion de carrière	3	5,5%
	Jobcoach en insertion socio-professionnelle	1	1,8%
	L'ensemble de RH	1	1,8%
	Recrutement et mobilité	8	14,5%
Taille de l'entreprise	Moins de 10 personnes	6	10,9%
	De 11 à 100 personnes	8	14,5%
	De 101 à 500 personnes	9	16,4%
	De 501 à 1000 personnes	6	10,9%
	Plus de 1.000 personnes	26	47,3%

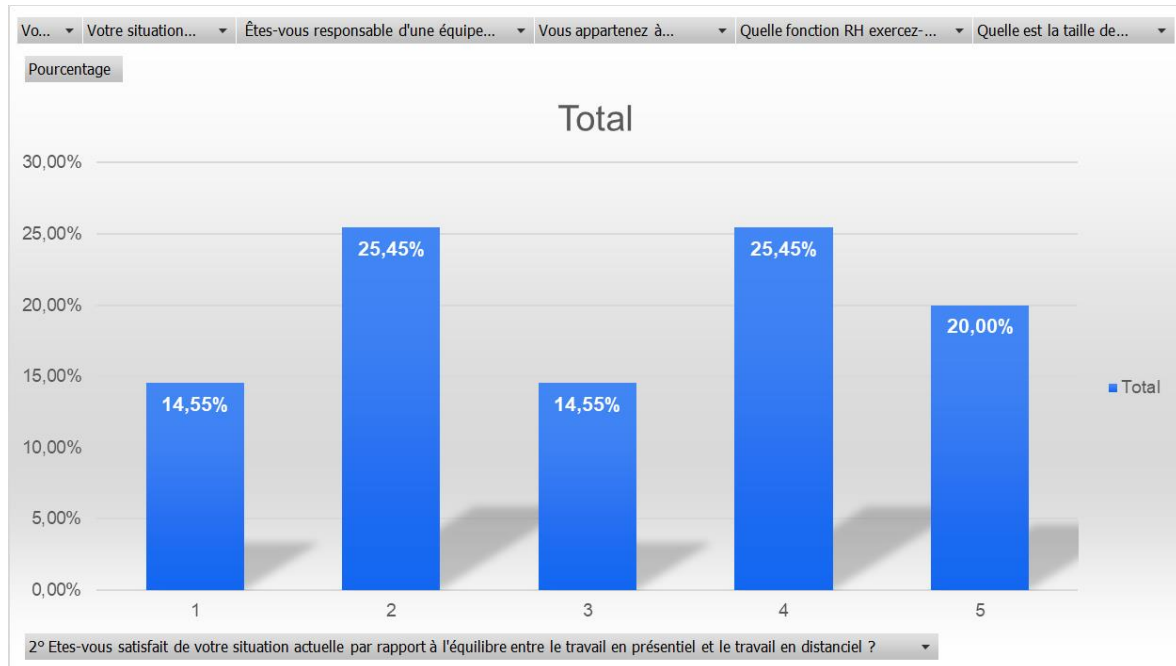
Une autre grande différence concernant les réponses selon le genre avec 84,4% des femmes qui disent travailler beaucoup plus en distanciel contre seulement 60,9% des hommes (voir Figure 1).

3.2. Satisfaction par rapport à l'équilibre travail présentiel-distanciel

A ce niveau, les résultats de l'enquête sont fort disparates (voir Figure 2). La moyenne est de 3,1, mais cela ne veut évidemment pas dire que les participants sont satisfaits ou insatisfaits. Nous ne notons pas de réelle différence de moyennes selon le statut professionnel. Si on regarde les réponses des personnes ayant une responsabilité d'encadrement, on remarque que ces dernières sont globalement plus satisfaites que les personnes qui n'ont pas de responsabilité d'encadrement.

Figure 2

Satisfaction par rapport au travail en présentiel et en distanciel, sur une échelle de 1 (Pas du tout) à 5 (Tout à fait)

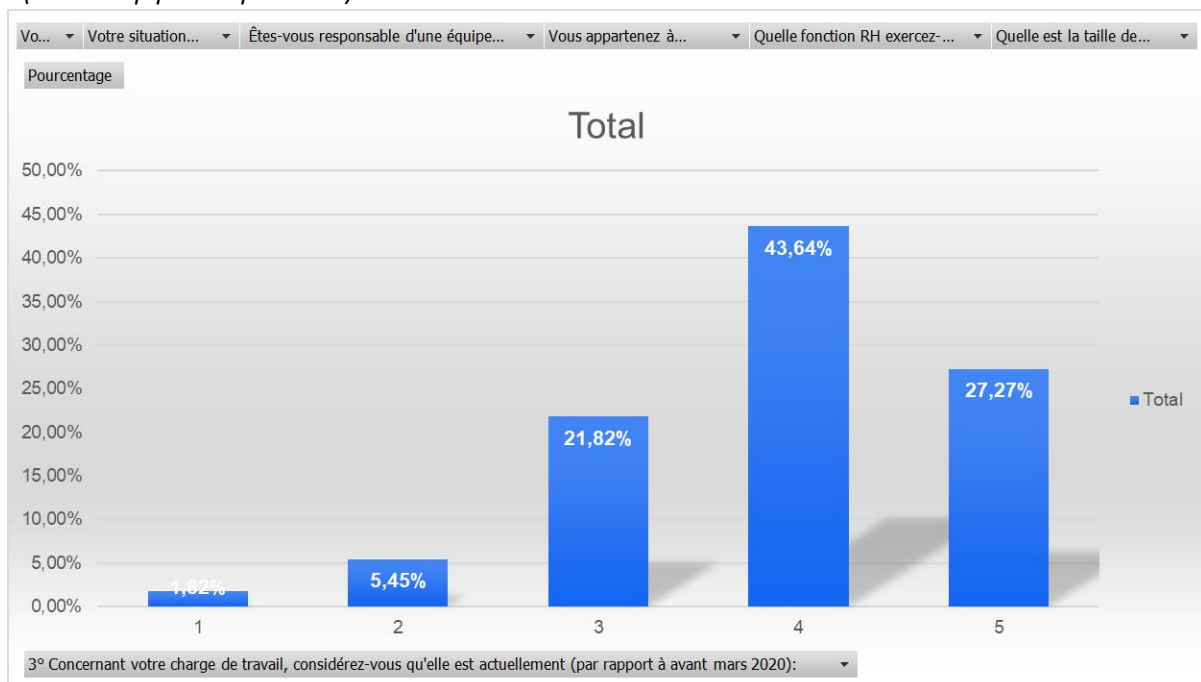


3.3. Charge de travail

A cette question, avec une moyenne de 3,9, les gens répondent clairement que leur charge de travail a sérieusement augmenté (voir Figure 3). Ce sentiment est clairement plus marqué pour les travailleurs du secteur privé ($M = 4,1$) et dans une moindre mesure par les indépendants ($M = 3,9$).

Figure 3

Charge de travail comparée à avant mars 2020, sur une échelle de 1 (Beaucoup moins importante) à 5 (Beaucoup plus importante)



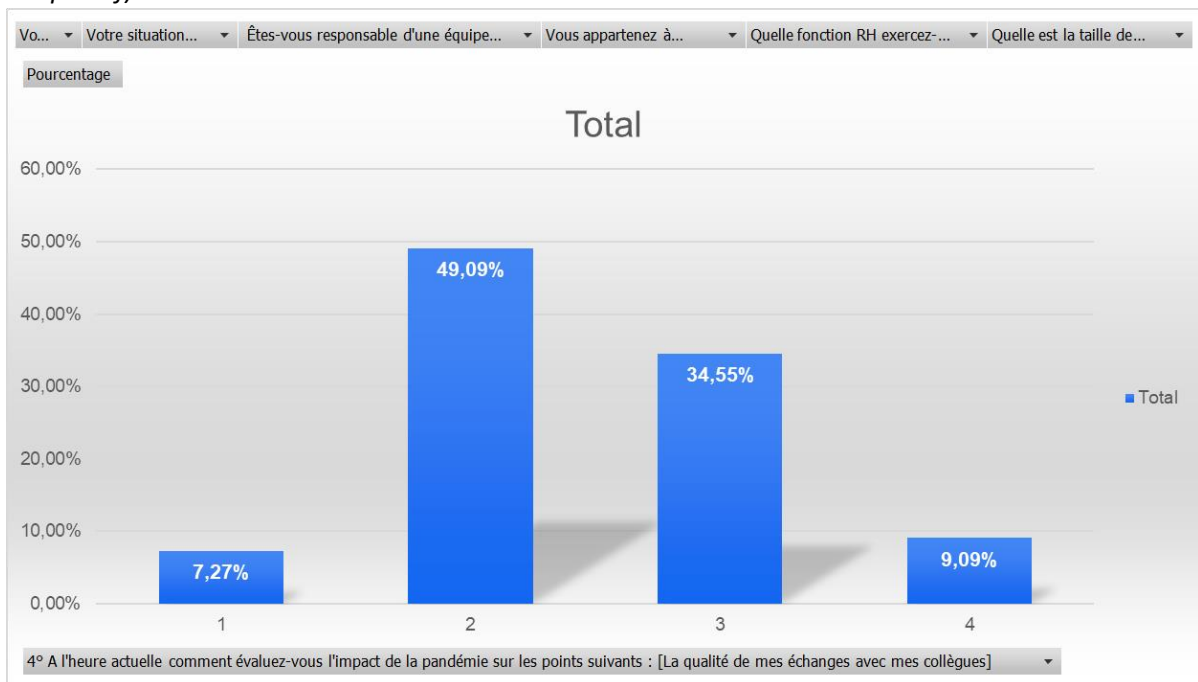
3.4. Impact de la pandémie sur différentes variables

3.4.1. Impact de la pandémie sur la qualité des échanges avec les collègues

Avec une notation moyenne de 2,4, les participants considèrent que l'impact de la crise sur la qualité des échanges avec les collègues est plutôt négatif (voir Figure 4). Les hommes semblent avoir une perception d'impact plus négatif ($M = 2,2$) que les femmes ($M = 2,6$).

Figure 4

Impact de la crise sur la qualité des échanges, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

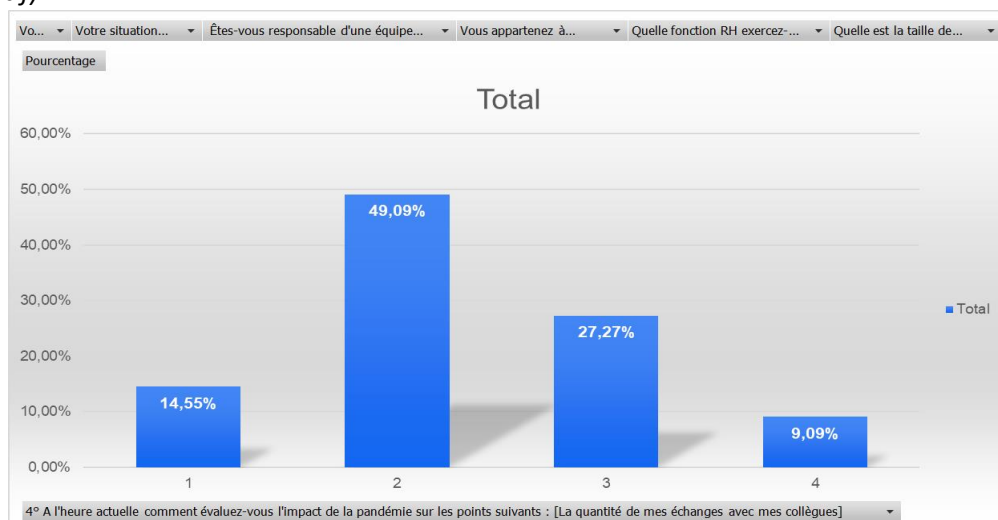


3.4.2. Impact de la pandémie sur la quantité des échanges avec les collègues

La tendance concernant la quantité des échanges n'est pas si différente de celle qui porte sur leur qualité, avec une moyenne de 2,3 (voir Figure 5). Cependant, dans ce cas-ci, il n'y a pas de variable qui marque de différence par rapport à des sous-groupes (genre, secteur, taille ...).

Figure 5

Impact de la crise sur la quantité des échanges, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

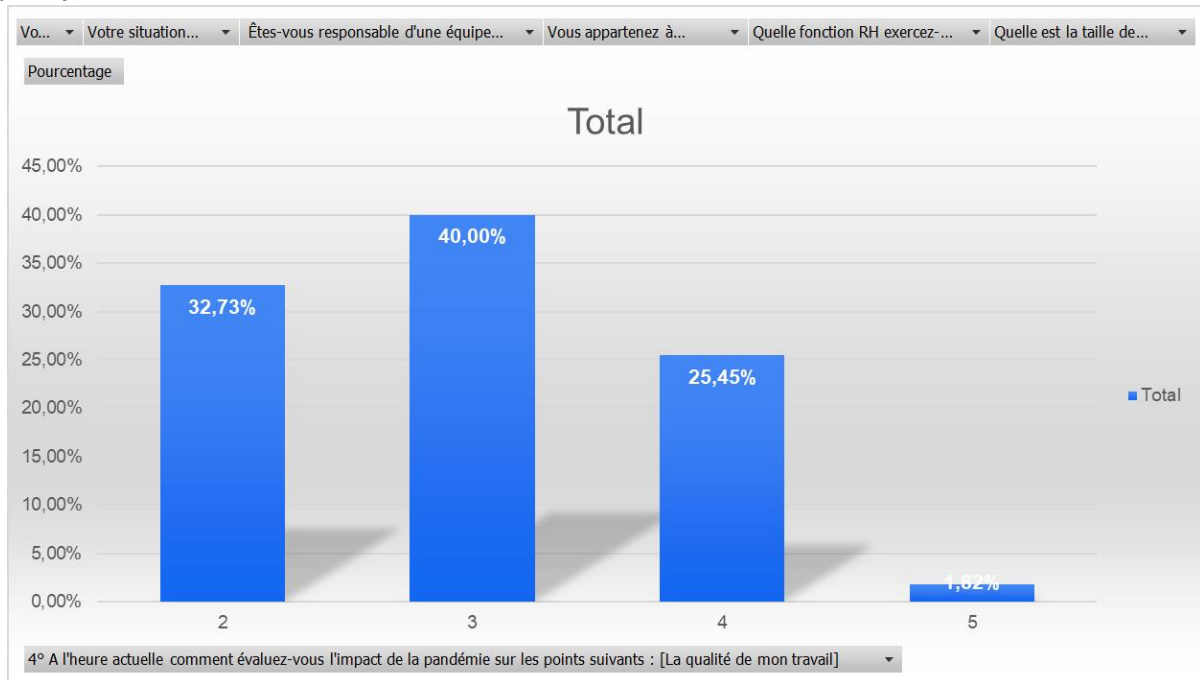


3.4.3. Impact de la pandémie sur la qualité du travail

Avec une moyenne de 2,9, les participants indiquent que la pandémie a plutôt eu un impact positif sur la qualité de leur travail (voir Figure 6). Il semblerait que les personnes appartenant à de plus grosses structures (de plus de 1000 personnes) aient une perception plus positive concernant cette variable ($M = 3,2$), bien que ce soit également le cas pour les participants faisant partie des organisations de moins de 10 personnes ($M = 3,2$).

Figure 6

Impact de la crise sur la qualité du travail, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

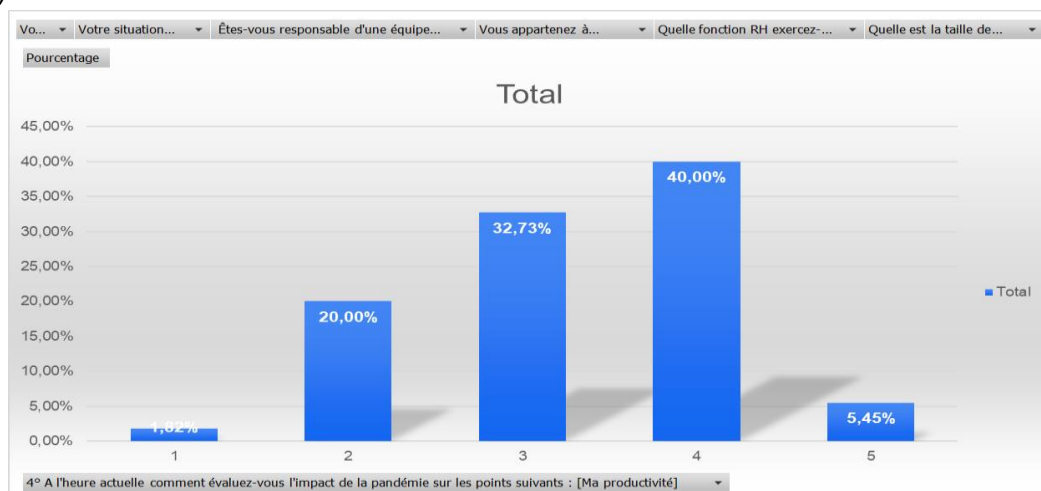


3.4.4. Impact de la pandémie sur la productivité

Avec une moyenne à 3, on peut penser que l'impact considéré est globalement neutre (voir Figure 7). Le cas des indépendants est singulier, puisque ces derniers perçoivent une amélioration de leur productivité ($M = 3,75$), comparés aux autres professionnels.

Figure 7

Impact de la crise sur la productivité, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

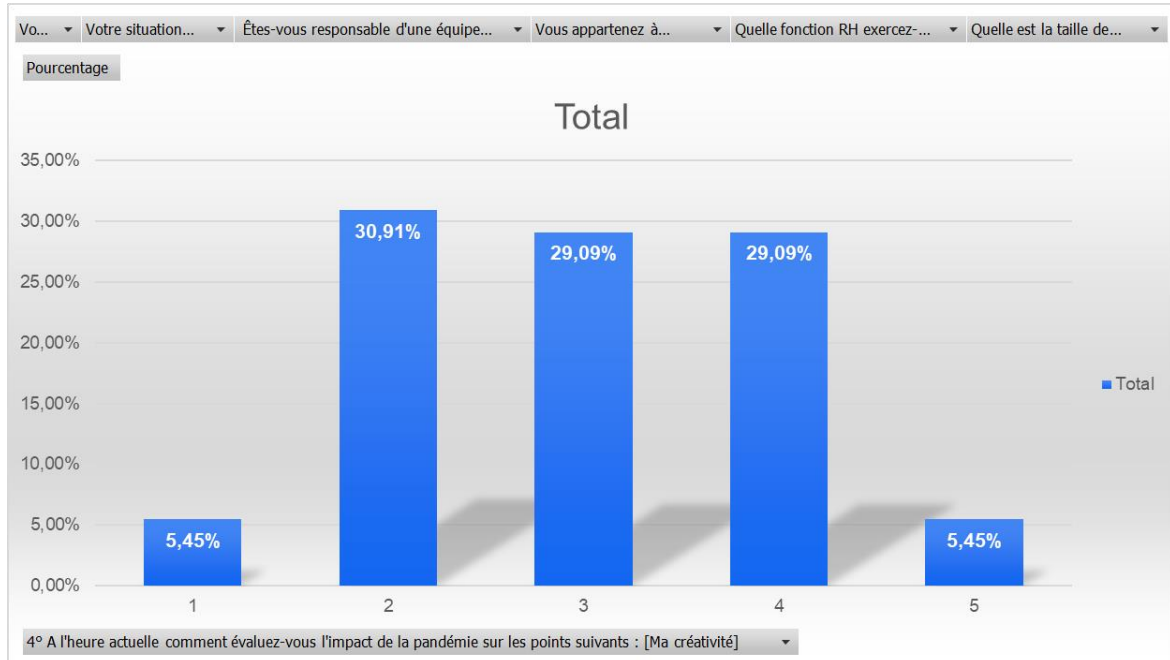


3.4.5. Impact de la pandémie sur la créativité

Le même constat peut être fait au niveau de la créativité, puisque l'impact est modéré ($M = 2,9$) (voir Figure 8). Aucun impact d'autres variables n'a pu être décelé ici.

Figure 8

Impact de la crise sur la créativité, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

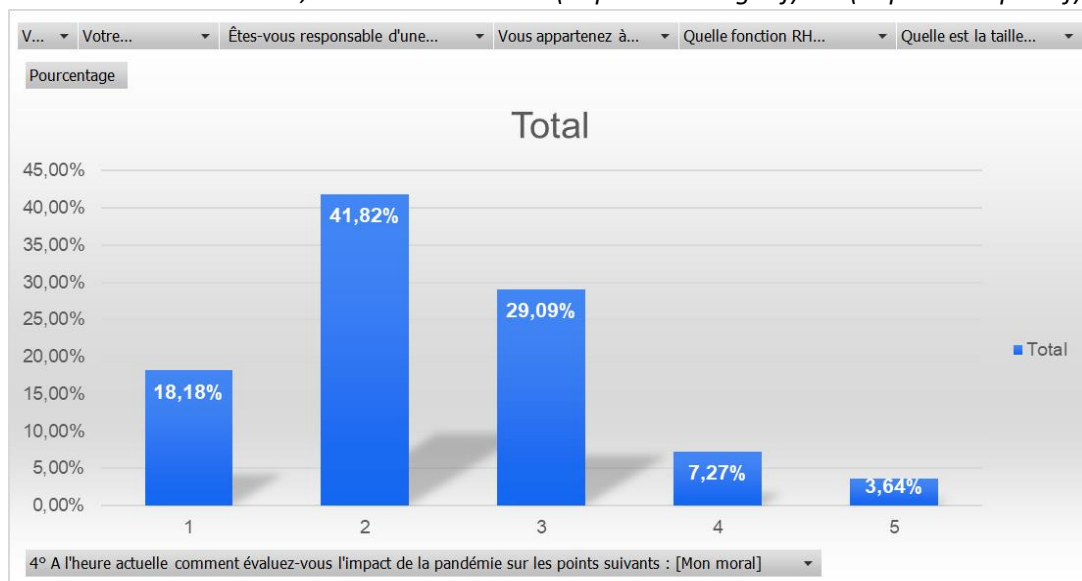


3.4.6. Impact de la pandémie sur le moral

Ici, la répartition montre davantage une influence négative de la pandémie sur le moral ($M = 2,3$), avec 18,2% qui considèrent que cela a un impact très négatif (voir Figure 9). Cette influence est estimée comme plus négative par les femmes ($M = 2,3$) que par les hommes ($M = 2,5$), ainsi que par les personnes qui n'ont pas de responsabilité d'encadrement ($M = 2,2$), quand on les compare à celles qui en ont une ($M = 2,6$).

Figure 9

Impact de la crise sur le moral, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)



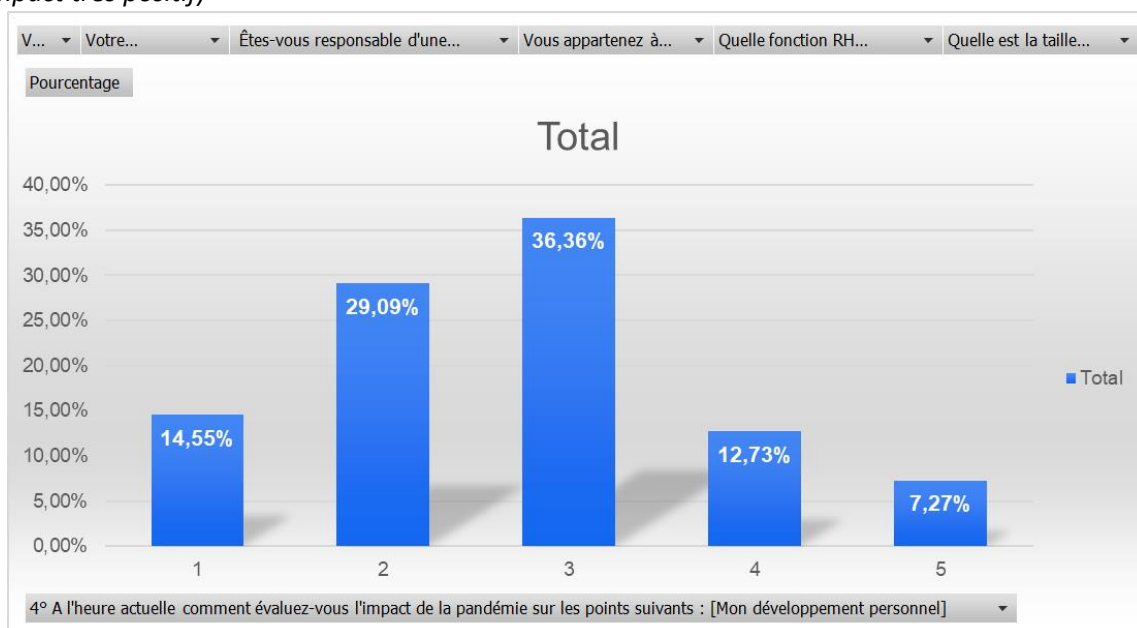
Les travailleurs indépendants semblent estimer que la pandémie a eu un impact relativement neutre sur leur moral ($M = 2,8$), tandis que les salariés du secteur privé et du non-marchand ont une perspective plus négative ($M = 2,1$ dans les deux cas).

3.4.7. Impact de la pandémie sur le développement personnel

Les participants estiment que l'impact de la pandémie sur leur développement personnel est relativement négatif ($M = 2,7$), mais cela n'est pas très marqué (voir Figure 10). Les personnes sans responsabilités d'encadrement estiment cet impact plus négativement ($M = 2,5$) que celles qui possèdent une telle responsabilité ($M = 2,9$). Les indépendants et les salariés du public ($M = 3,1$ dans les deux cas) sont plus neutres que les salariés du non-marchand ($M = 2,5$) et du secteur privé ($M = 2,3$).

Figure 10

Impact de la crise sur le développement personnel, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

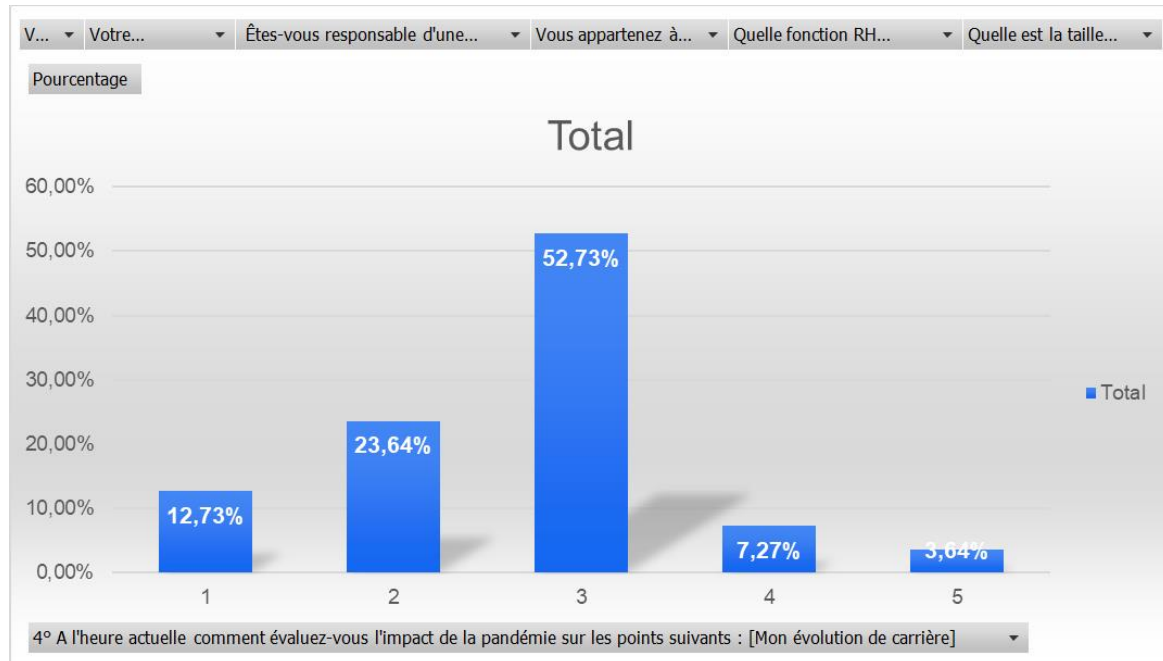


3.4.8. Impact de la pandémie sur l'évolution de carrière

Le niveau global de l'impact de la pandémie sur l'évolution de la carrière est relativement négatif ($M = 2,7$), mais une majorité de participants estime que cet impact est relativement neutre (voir Figure 11). A part le cas particulier des entreprises de moins de 10 personnes ($M = 2,3$), plus la taille de l'organisation est élevée, plus l'impact est perçu négativement. De même, plus on est âgé, plus cet impact est estimé comme négatif.

Figure 11

Impact de la crise sur l'évolution de carrière, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

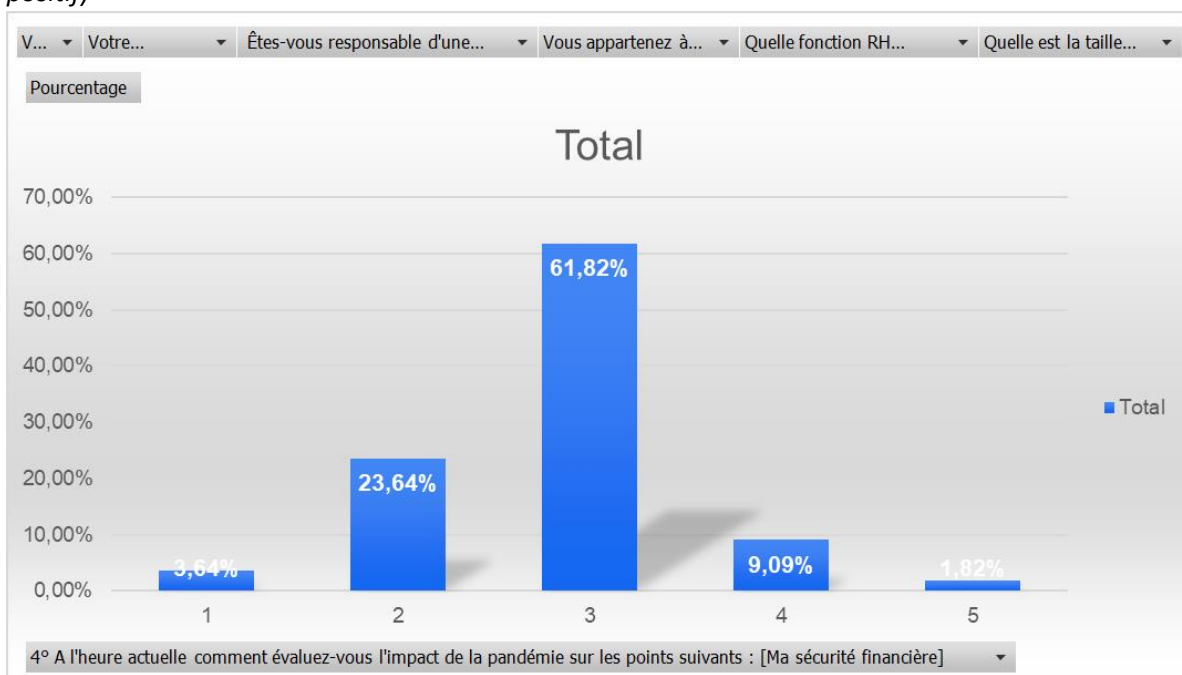


3.4.9. Impact de la pandémie sur la sécurité financière

Visiblement, la menace de la crise de la COVID sur la sécurité financière des répondants a été vécue de manière assez neutre ($M = 2,8$) (voir Figure 12). Quand on les compare aux salariés, cette perception est très différente pour les indépendants ($M = 2,7$) qui indiquent l'impact comme étant le plus négatif, et à l'opposé, pour les travailleurs du secteur public ($M = 2,9$), qui sont les moins inquiétés financièrement suite à cette crise. Les deux cas se comprennent bien évidemment.

Figure 12

Impact de la crise sur la sécurité financière, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

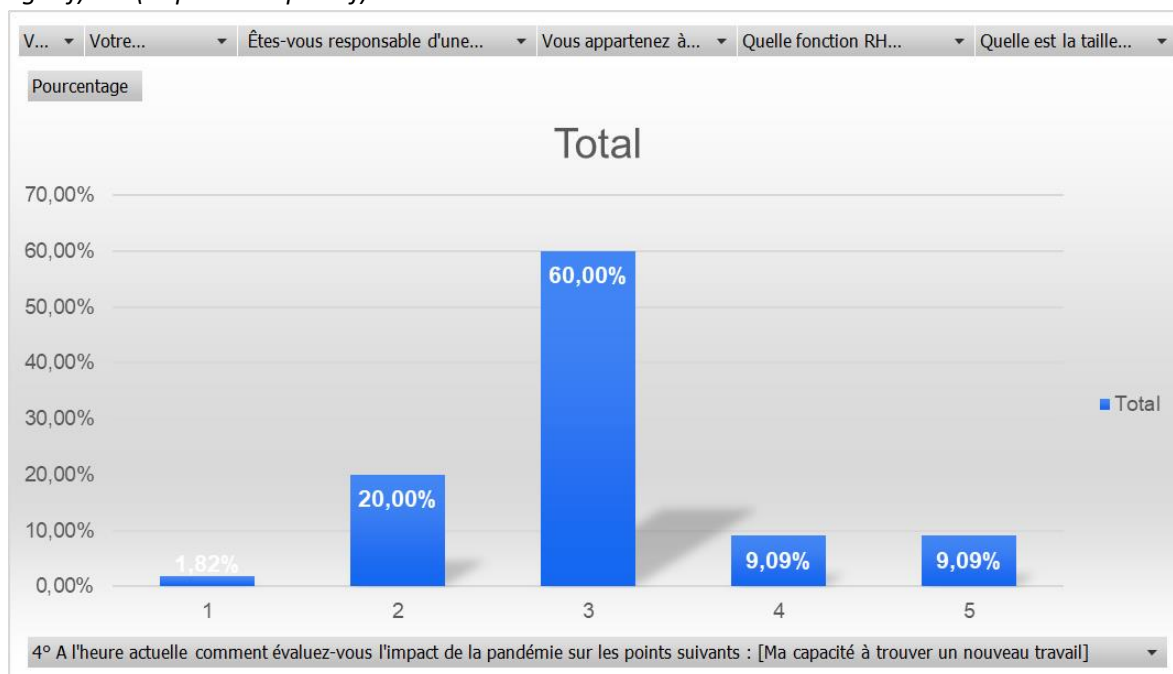


3.4.10. Impact de la pandémie sur la capacité à trouver un nouveau travail

La perspective est assez neutre sur cet item (voir Figure 13).

Figure 13

Impact de la crise sur la capacité à trouver un nouveau travail, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

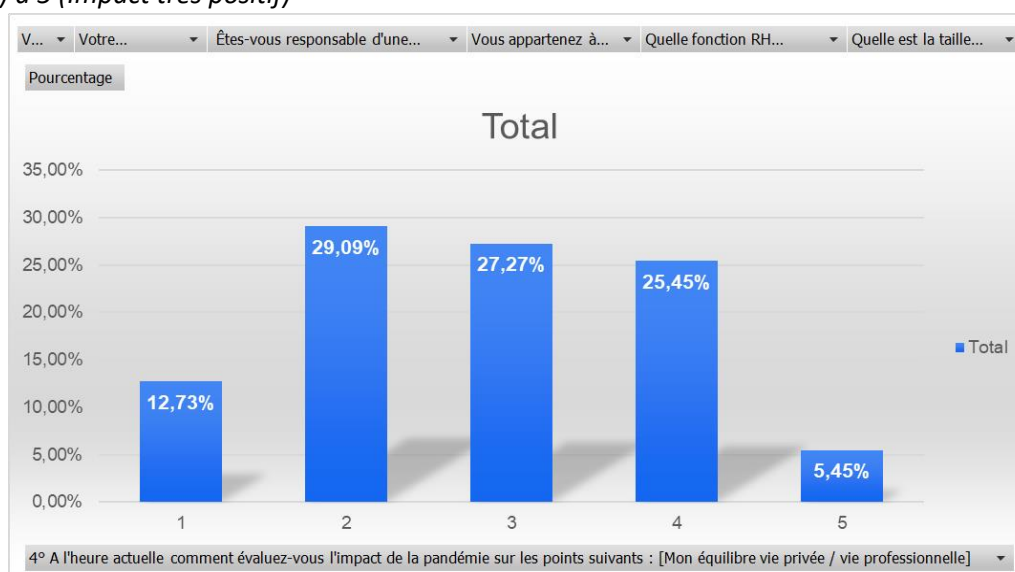


3.4.11. Impact de la pandémie sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle

La situation est plus contrastée ici, avec une plus grande dispersion de votes sur cette question avec par contre une note moyenne ($M = 2,8$) relativement neutre (voir Figure 14). Pour près de 50% des indépendants, l'impact est positif à très positif ($M = 3,6$). Ce positionnement est totalement inversé pour les travailleurs du secteur privé, qui sont à 67% à percevoir un impact négatif à très négatif sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

Figure 14

Impact de la crise sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle, sur une échelle de 1 (Impact très négatif) à 5 (Impact très positif)

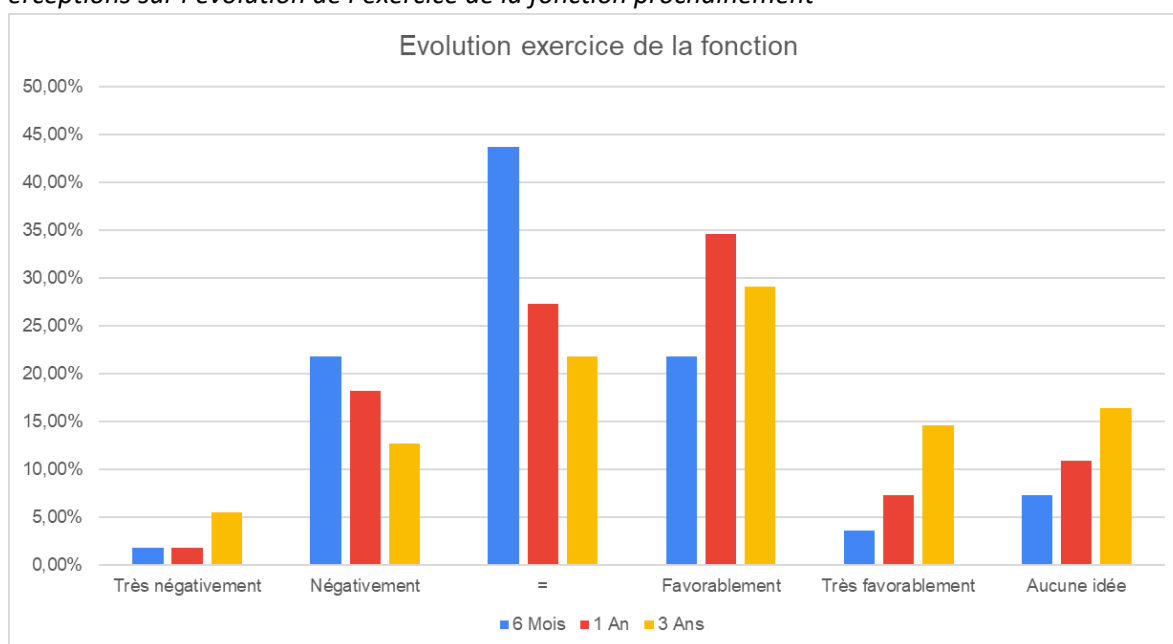


3.5. Evaluation de l'évolution de la fonction propre

Pour cette question, les résultats se trouvent dans la Figure 15. Près de 50% des participants ne voient pas évoluer les choses dans les 6 mois, tandis que 25% ont ce même point de vue sur une perspective d'un an et un peu plus de 20% sur une perspective de trois ans. Même si l'incertitude augmente avec la durée (réponse « Aucune idée »), les répondants voient une évolution plus favorable au fur et à mesure que le temps passe, ce que l'on peut raisonnablement espérer.

Figure 15

Perceptions sur l'évolution de l'exercice de la fonction prochainement



Si l'on regarde cette perspective dans la vision à 6 mois, on constate que ce sont les salariés du secteur non-marchand et les indépendants qui sont les plus dubitatifs. Si l'on se positionne à 3 ans, les salariés du secteur privé et les indépendants sont les plus pessimistes.

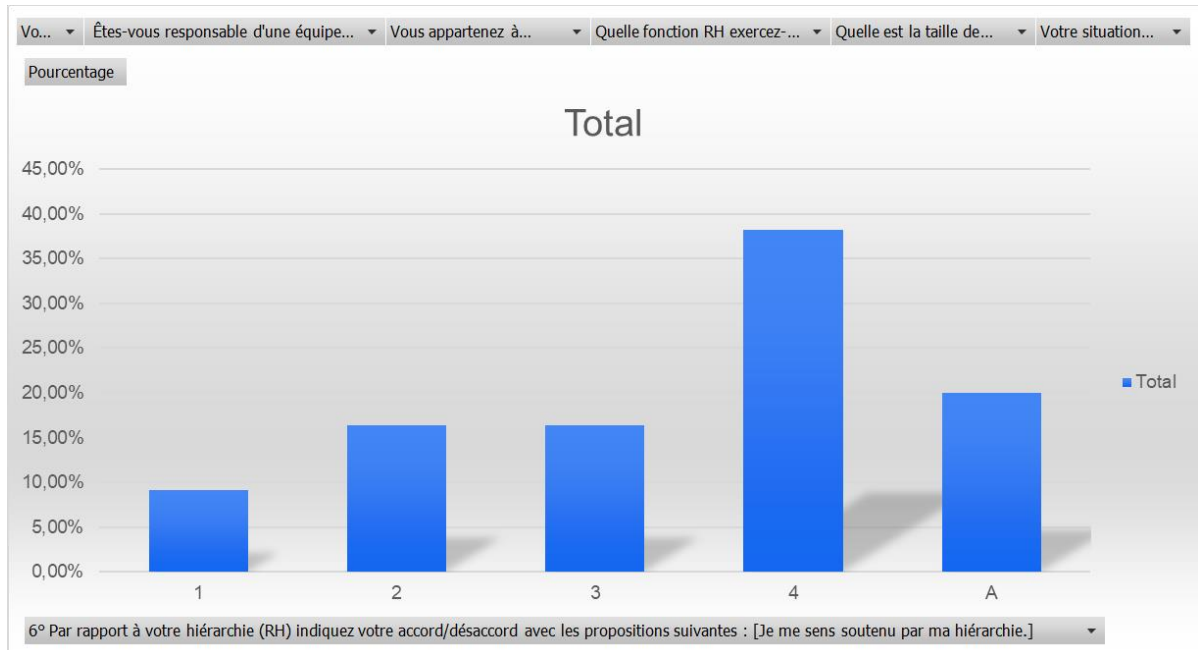
3.6. Relations avec la hiérarchie

3.6.1. Soutien perçu de la part de la hiérarchie

Avec une moyenne de 3,4, les répondants s'estiment globalement soutenus par leur hiérarchie (voir Figure 16). Ce sont les salariés de la fonction publique qui s'estiment le plus soutenus par la hiérarchie ($M = 3,8$), les autres participants se sentant tous soutenus de manière égale ($M = 3,3$).

Figure 16

Distribution des réponses à la question « Je me sens soutenu par ma hiérarchie », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

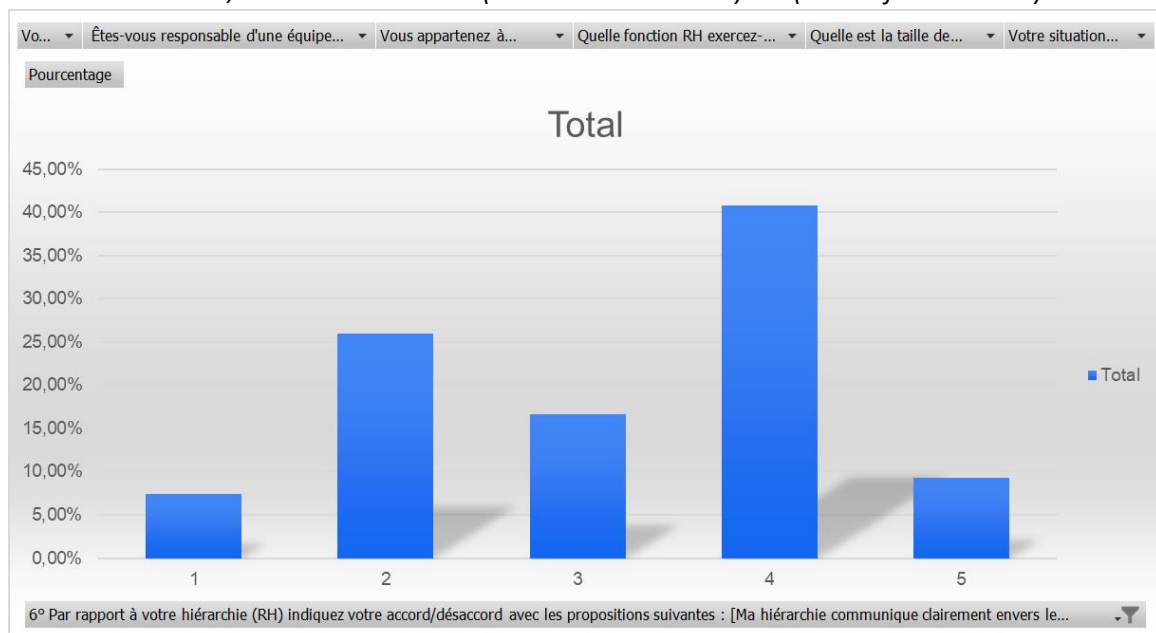


3.6.2. Communication de la part de la hiérarchie envers le personnel

Les participants estiment globalement que leur hiérarchie communique plutôt bien avec le personnel ($M = 3,2$) (voir Figure 17). Ce sont dans les entreprises de taille intermédiaire que les personnes indiquent être le plus satisfaisants quant à la communication de la part de leur hiérarchie.

Figure 17

Distribution des réponses à la question « Ma hiérarchie communique clairement envers le personnel dans son ensemble », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)



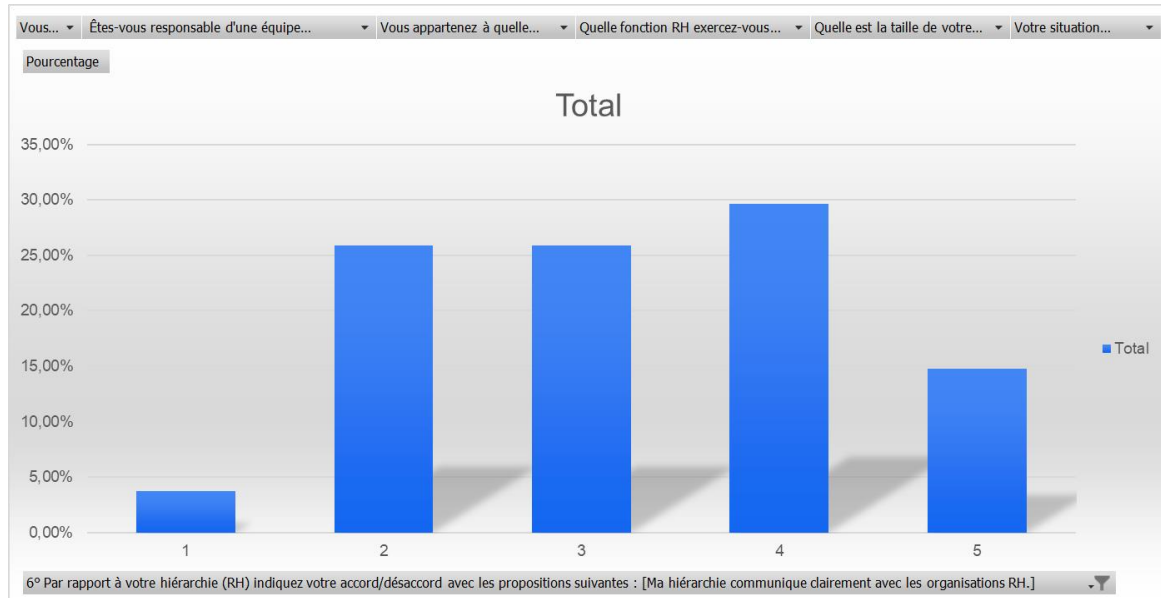
3.6.3. Communication de la part de la hiérarchie envers les organisations RH

Le résultat se situe au même niveau de satisfaction que dans la question précédente ($M = 3,3$) (voir Figure 18). Une nouvelle fois, ce sont les salariés du secteur public qui sont les plus satisfaits sur cette

question ($M = 3,6$), comparés aux indépendants ($M = 3,3$), aux salariés du non-marchand ($M = 3,1$) et du privé ($M = 3$).

Figure 18

Distribution des réponses à la question « Ma hiérarchie communique clairement avec les organisations RH », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

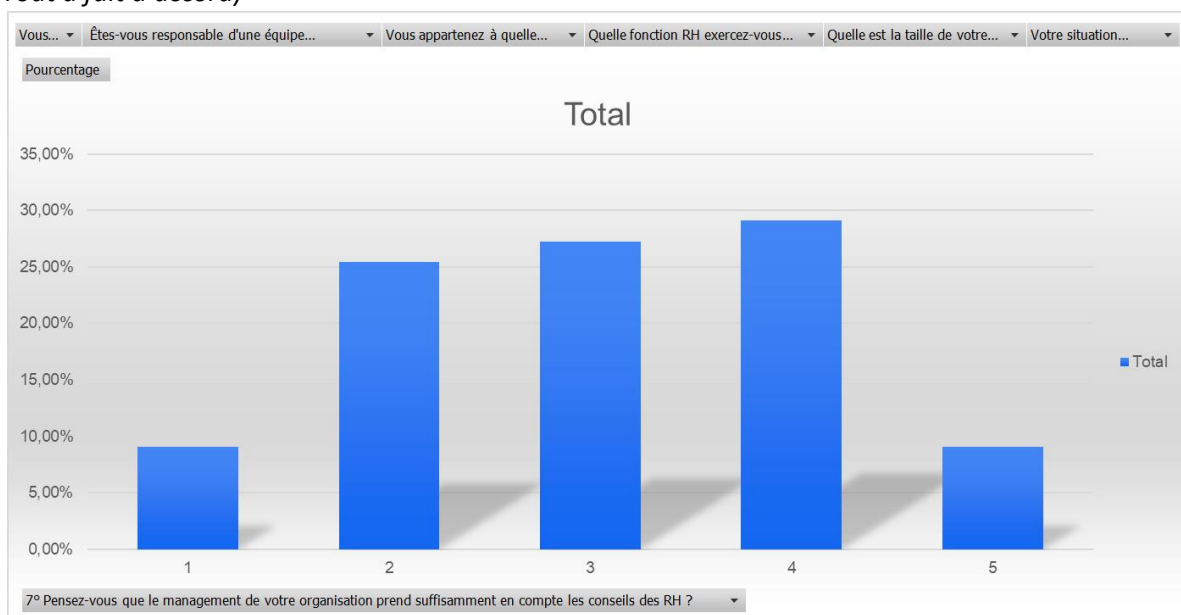


3.7. Prise en compte de la hiérarchie des conseils RH

Les réponses sont assez mitigées pour cette question, avec une moyenne de 3 (voir Figure 19). Ce sont clairement les personnes travaillant dans les plus petites entités (moins de 10 personnes) qui considèrent que les conseils des RH sont plus pris en compte par le management ($M = 4,2$).

Figure 19

Distribution des réponses à la question « Pensez-vous que le management de votre organisation prend suffisamment en compte les conseils des RH ? », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

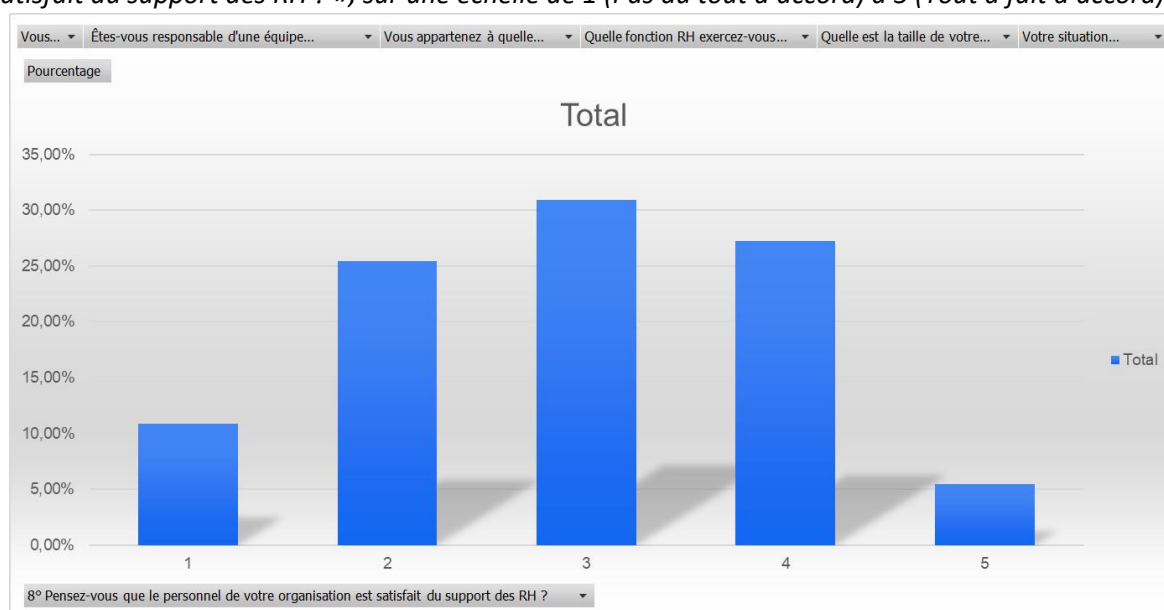


3.8. Satisfaction de l'organisation par rapport au support RH

Avec une moyenne à 3, la perspective sur cette variable est assez disparate (voir Figure 20). Cette disparité est sans doute le fruit de perspectives différentes selon les secteurs. En effet, les salariés du secteur privé sont plus critiques à ce niveau ($M = 3,3$) et ceux du secteur non-marchand plus positifs ($M = 3,5$).

Figure 20

Distribution des réponses à la question « Pensez-vous que le personnel de votre organisation est satisfait du support des RH ? », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

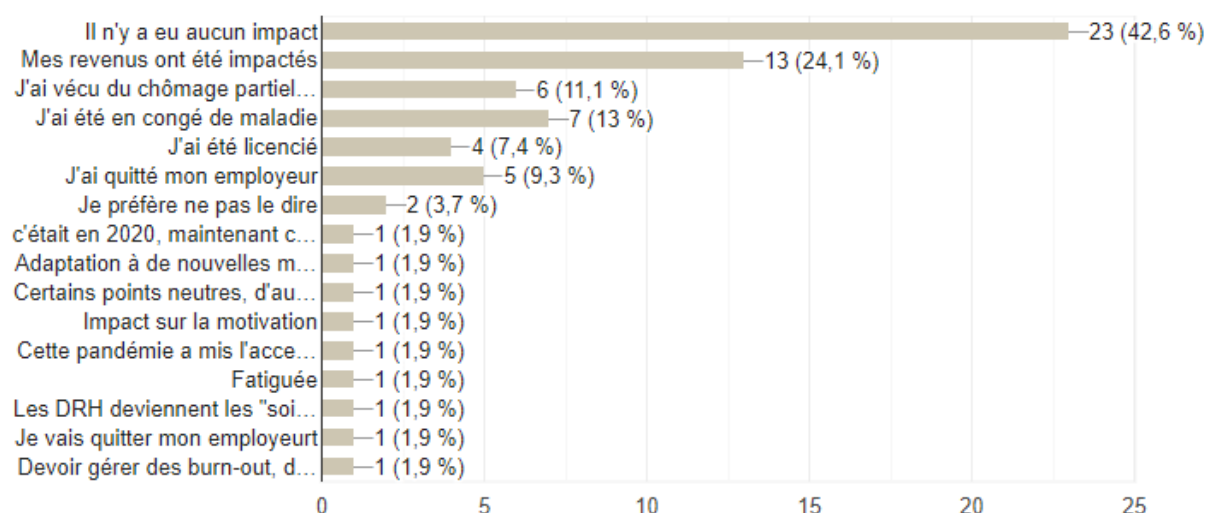


3.9. Impact professionnel de la pandémie

Les résultats concernant ce point sont visibles dans la Figure 21. Pour cette question, on constate que 42,6% de nos répondants indiquent n'avoir ressenti aucun impact. L'impact le plus important concerne les revenus.

Figure 21

Impact professionnel de la crise



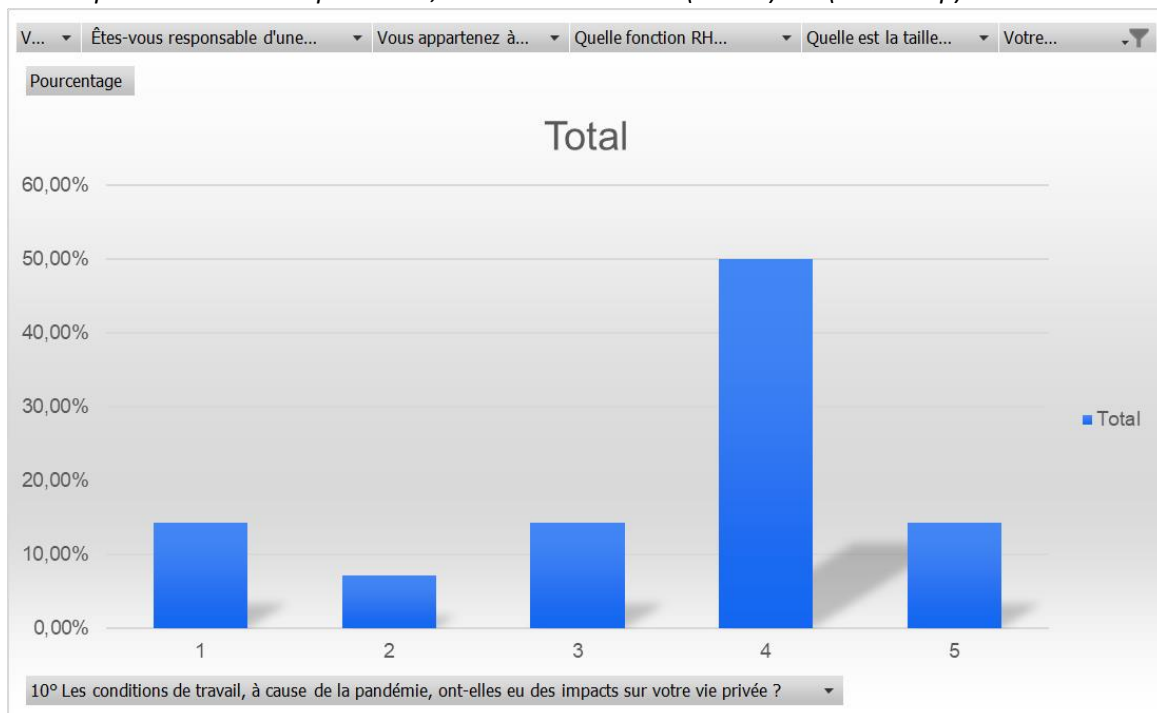
Lorsque l'on regarde en détail, seuls 16% des indépendants n'ont ressenti aucun impact alors que, sans trop de surprise, 64% des salariés du public disent n'avoir perçu aucun impact.

3.10. Impact des conditions de travail en temps de pandémie sur la vie privée

Avec une moyenne à 3,7, il y a certainement eu un impact de cette pandémie sur la vie privée (voir Figure 22). Les personnes travaillant au sein du secteur privé se disent visiblement plus touchées ($M = 3,9$), tandis que celles du secteur public semblent être les moins touchées sur ce point ($M = 3,4$). De plus, les femmes ($M = 4$) semblent plus affectées que les hommes ($M = 3,3$).

Figure 22

Distribution des réponses à la question « Les conditions de travail, à cause de la pandémie, ont-elles eu des impacts sur votre vie privée ? », sur une échelle de 1 (Aucun) à 5 (Beaucoup)

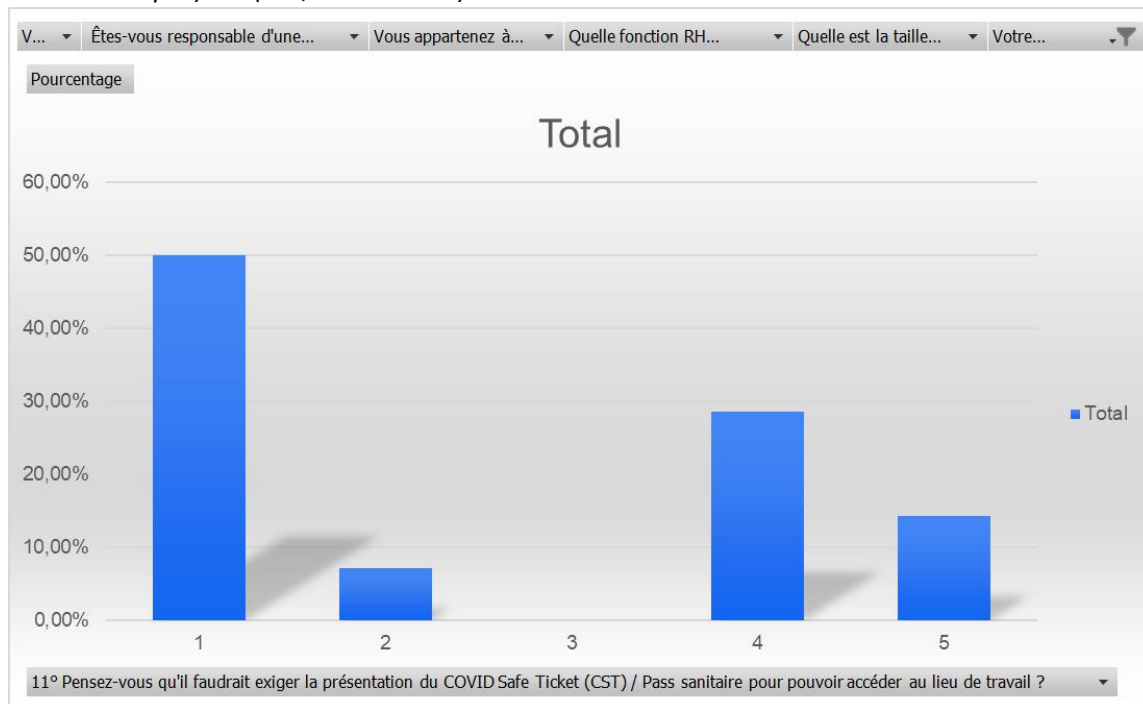


3.11. Avis sur l'utilisation du Covid Safe Ticket (CST)

Avec une moyenne de 2,9, on pourrait imaginer que le positionnement sur cette question est assez neutre, or à voir la dispersion des réponses, il n'en n'est rien (voir Figure 23). Visiblement, les salariés du privé sont plus favorables à un CST obligatoire sur le lieu de travail ($M = 3,4$), en tout cas davantage que les indépendants ($M = 2,6$) et les salariés du secteur public ($M = 2,5$).

Figure 23

Distribution des réponses à la question « Pensez-vous qu'il faudrait exiger la présentation du COVID Safe Ticket (CST) / Pass sanitaire pour pouvoir accéder au lieu de travail ? », sur une échelle de 1 (Certainement pas) à 5 (Oui, absolument)



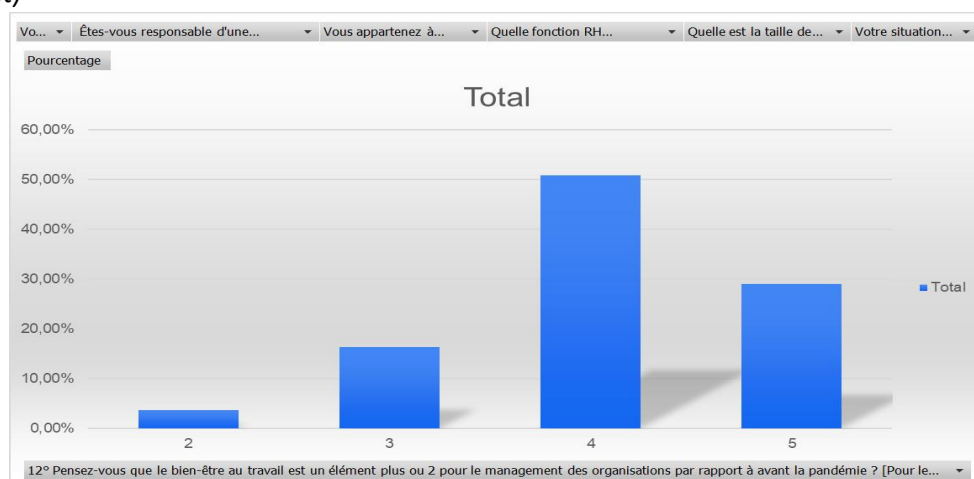
3.12. Perception du bien-être comme étant plus important aux yeux du management des organisations

3.12.1. Pour le personnel dans son ensemble

Avec une moyenne à 4, on a clairement une indication du fait que l'on considère que le bien-être au travail est plus important suite à la crise de la COVID, que ce n'était le cas pré-crise (voir Figure 24). C'est particulièrement marqué dans le secteur privé ($M = 4,2$), légèrement moins pour le non-marchand ($M = 3,8$).

Figure 24

Distribution des réponses à la question « Pensez-vous que le bien-être au travail est un élément plus ou moins important pour le management des organisations par rapport à avant la pandémie ? Pour le personnel dans son ensemble », sur une échelle de 1 (Beaucoup moins important) à 5 (Beaucoup plus important)

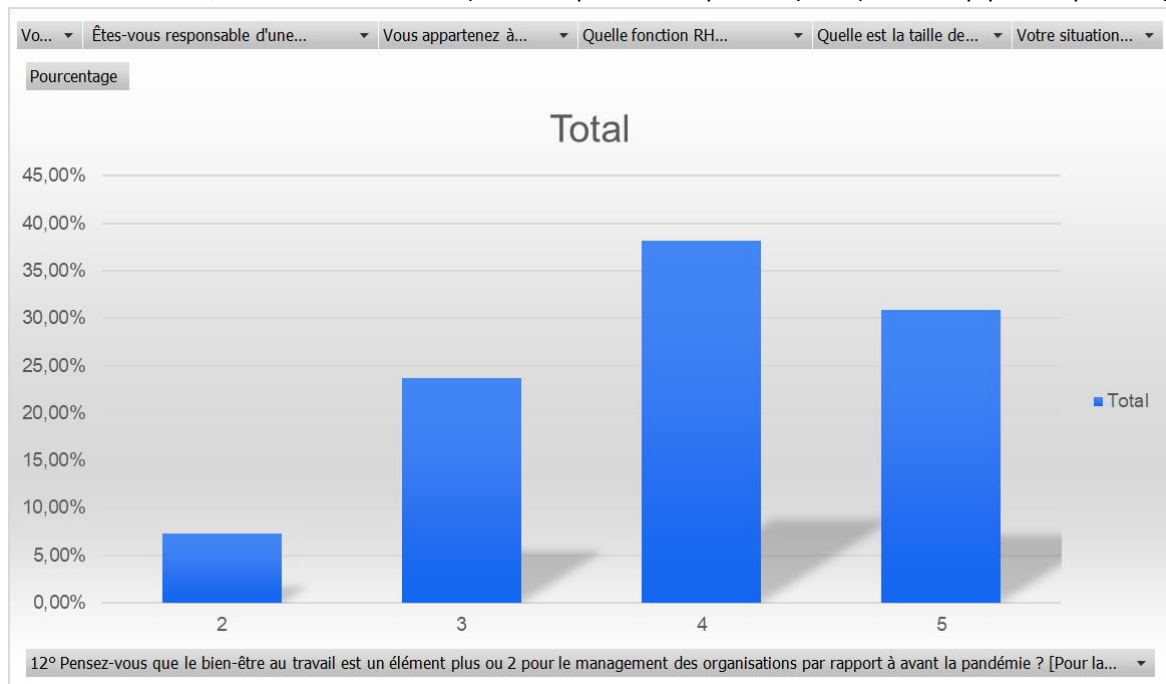


3.12.2. Pour le personnel des RH

La tendance est la même pour le personnel des RH (voir Figure 25). Ici, ce sont les indépendants qui sont un peu moins inquiets, ainsi que les salariés du secteur public ($M = 3,8$ dans les deux cas), comparés aux salariés du privé ou du non-marchand ($M = 4,1$ et $M = 4$, respectivement).

Figure 25

Distribution des réponses à la question « Pensez-vous que le bien-être au travail est un élément plus ou moins important pour le management des organisations par rapport à avant la pandémie ? Pour le personnel des RH », sur une échelle de 1 (Beaucoup moins important) à 5 (Beaucoup plus important)

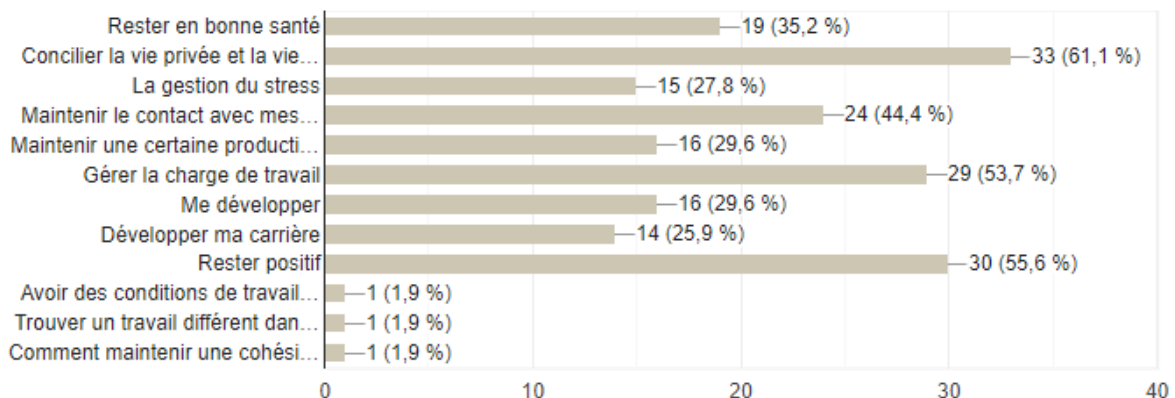


3.13. Préoccupations actuelles au travail

A cette question, nous avons d'abord la conciliation de la vie privée et professionnelle (61%) puis « Rester positif » (56%), ensuite gérer la charge de travail (54%), et enfin maintenir les contacts avec mes collègues (voir Figure 26).

Figure 26

Distribution des réponses à la question « Quelles sont vos plus grandes préoccupations au travail actuellement ? »



3.14. Degré d'accord avec différentes propositions

Les figures suivantes indiquent les résultats à différentes propositions. La moyenne générale est également à chaque fois indiquée, ainsi que la moyenne pour des groupes spécifiques, lorsque cela s'avère être une variable avec impact.

Figure 27

Distribution des réponses à la proposition « Le management de mon organisation donne un support adéquat aux Ressources Humaines », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). $M = 3,1$

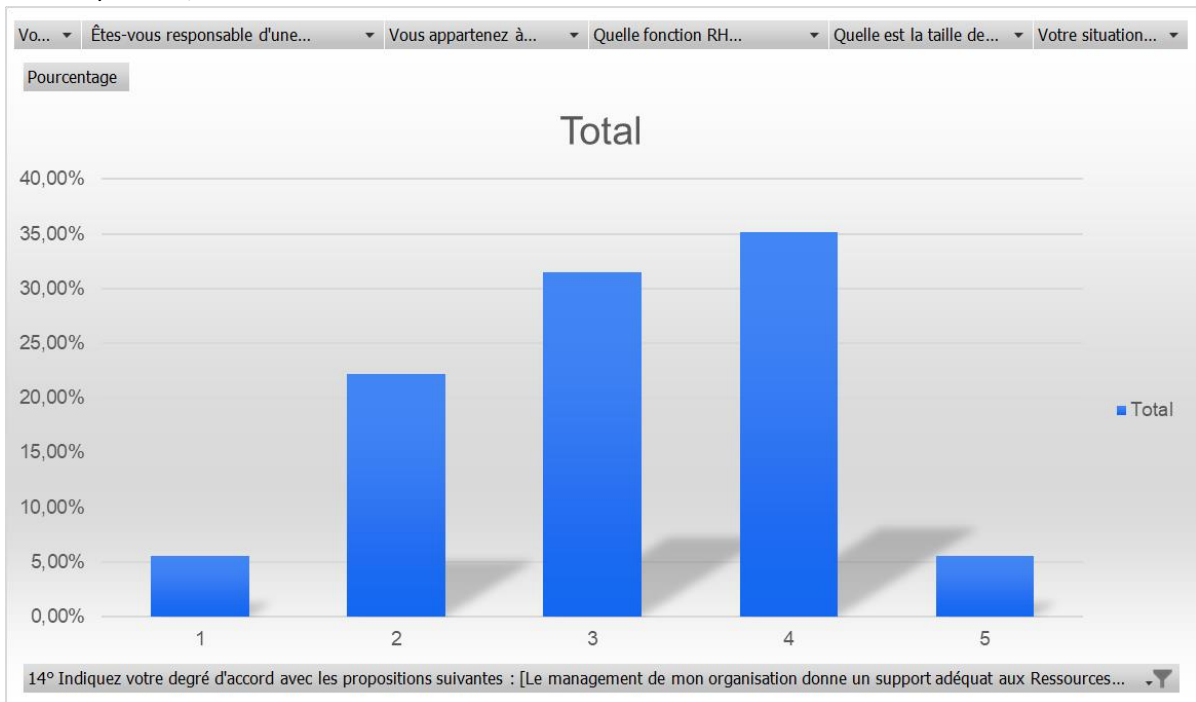


Figure 28

Distribution des réponses à la proposition « Cette crise a permis d'améliorer la communication du management avec le personnel », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). $M = 2,7$

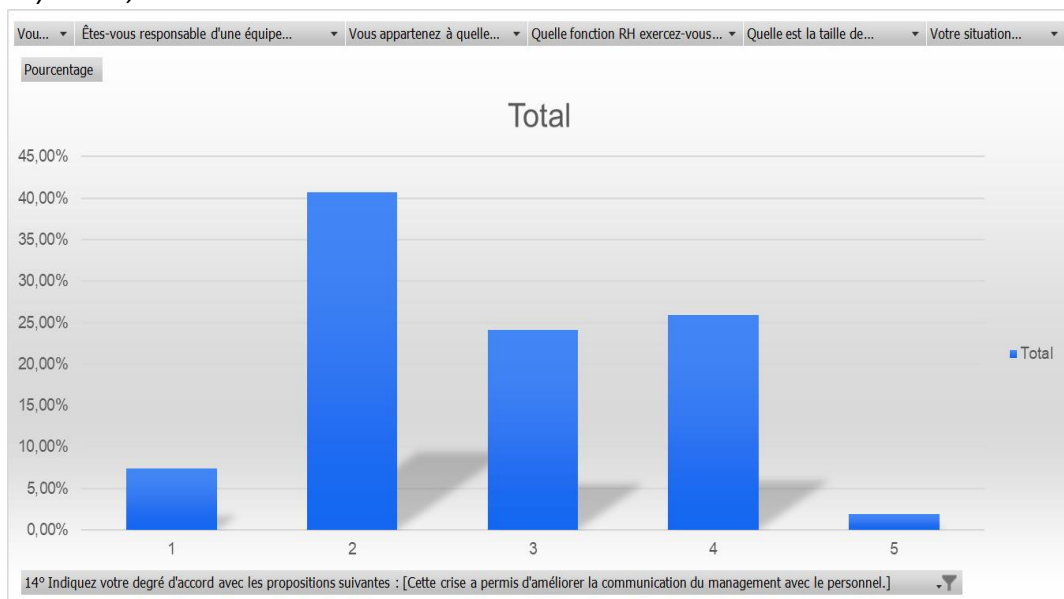


Figure 29

Distribution des réponses à la proposition « Cette crise a permis d'améliorer la communication du management avec le staff des Ressources Humaines », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). M générale = 2,7

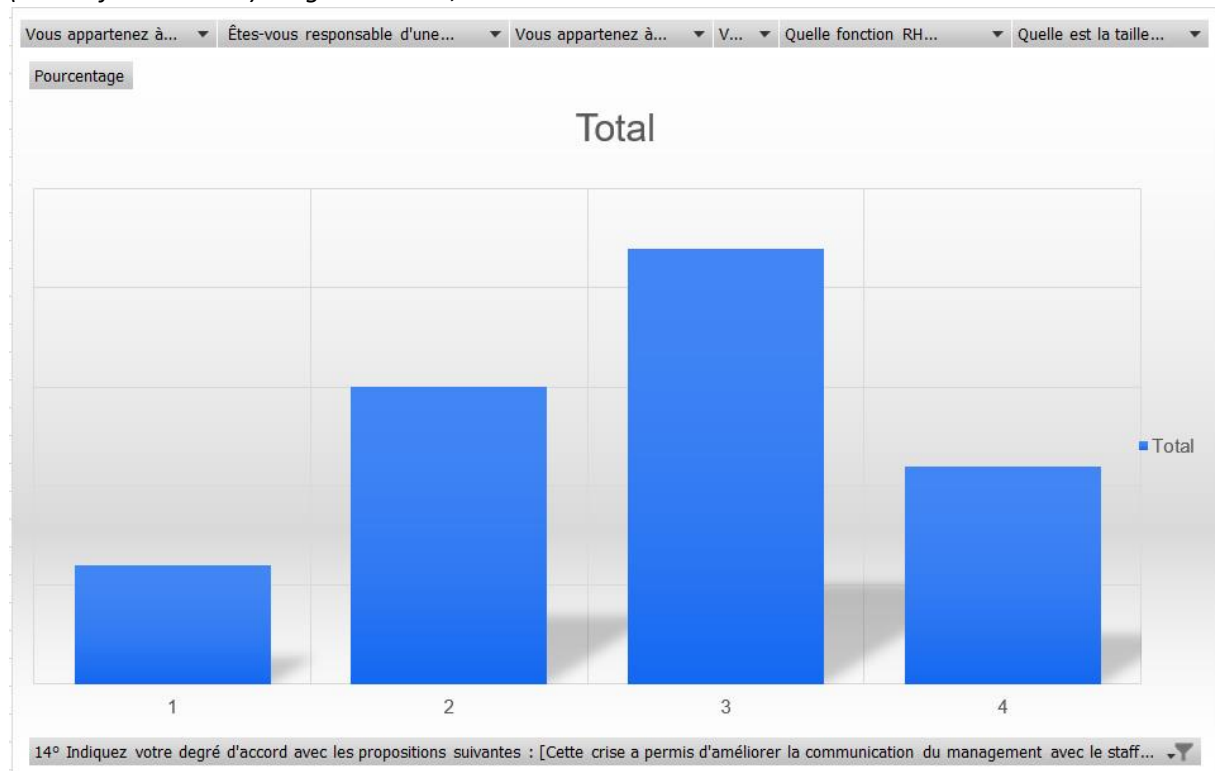


Figure 30

Distribution des réponses à la proposition « Cette crise a permis d'améliorer la communication du management avec le staff des Ressources Humaines », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). M = 3,2 ; M indépendants = 3,4

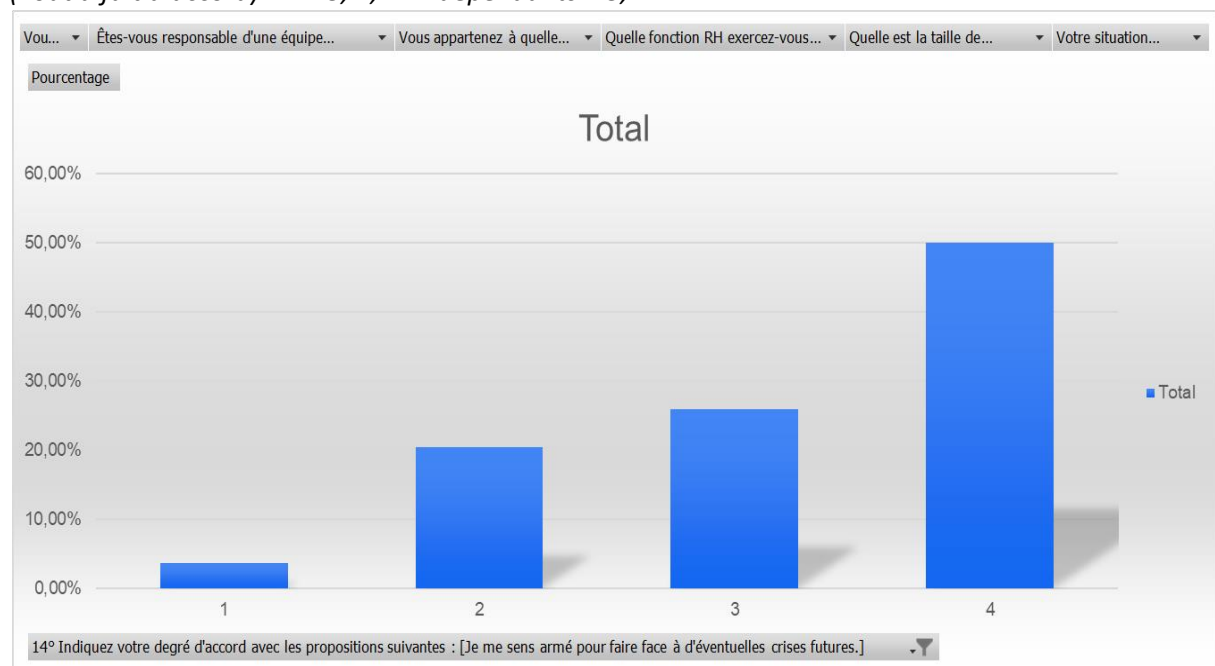
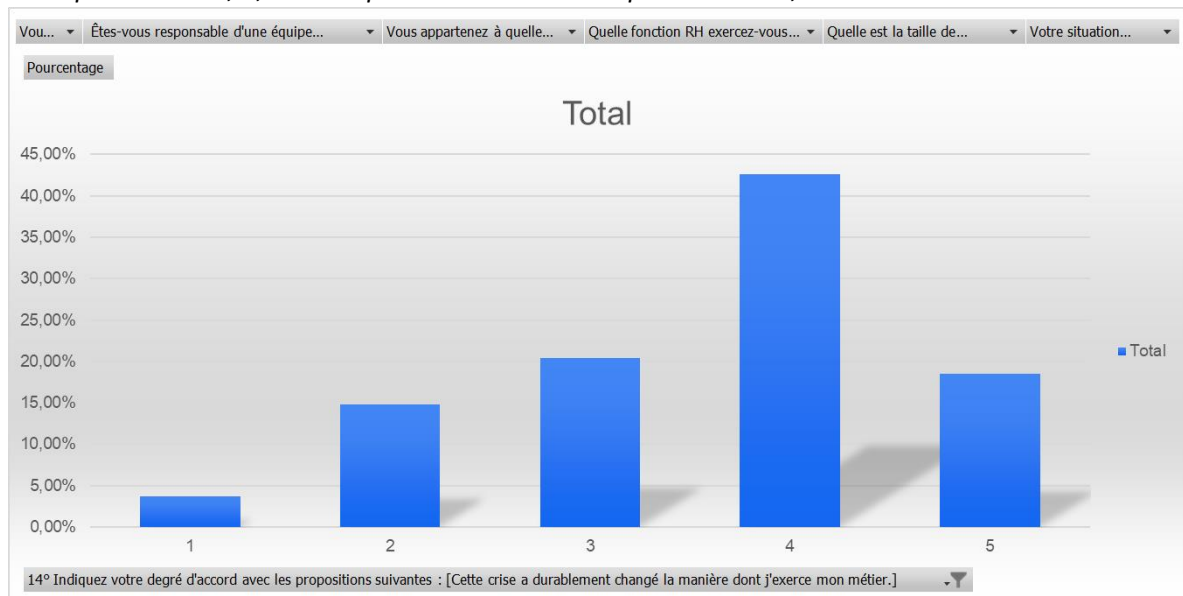


Figure 31

Distribution des réponses à la proposition « Cette crise a durablement changé la manière dont j'exerce mon métier », sur une échelle de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). $M = 3,2$; M indépendants = 4,4 ; M entreprises de moins de 10 personnes = 4,8



4. Conclusion

Au moment d'écrire cette conclusion, nous pouvons avoir l'impression que nous nous nous trouvons dans un monde complètement différent suite à la pandémie. Bien sûr, nous le sommes dans un sens, mais pas tout à fait, nous le verrons dans ces conclusions.

Lors du lancement et de la réalisation de cette étude, nous étions encore en plein dans la période de confinement. Le baromètre était au rouge et les Codeco rythmaient nos vies professionnelles et personnelles.

Dès lors, qu'allions-nous faire de cette étude ? Est-ce encore utile d'analyser ces résultats d'une époque révolue ? Révolue ? Pas si sûr. Et puis, si le monde a changé, c'est surtout notre regard sur le monde qui a changé. Sommes-nous dans un monde moins Volatile ? Moins Incertain (Uncertain) ? Moins Complexe ? Et moins Ambigu ? Il est probable que le terme « VUCA », à propos duquel nous discutions auparavant, prenne un sens plus concret maintenant, la guerre en Ukraine nous le rappelle sans cesse. Nous devons regarder cette étude comme un exemple de la manière dont le monde du travail, et plus singulièrement le monde des RH, réagit face à des événements terriblement impactants.

Ce que cette étude a montré ce sont des différences. Des différences entre les hommes et les femmes, les salariés et les indépendants, les jeunes et les moins jeunes et entre les responsables d'équipe et les personnes qui n'ont pas de fonction de management d'équipe.

Mais aussi des similitudes. Dans l'ensemble, les RH ont absorbé le choc. Un grand nombre de répondants estiment que cette crise n'a eu aucun impact sur leur vie professionnelle mais bien sur leur vie personnelle, ce qui semble indiquer que la vie professionnelle a certainement une valeur stabilisatrice pour les individus. Les organisations ont certainement eu un rôle protecteur sur les individus. Elles ont permis de traverser le choc initial et d'adapter sa vie personnelle de manière positive pour le plus grand nombre (moins pour les indépendants).

Un élément que nous retirons aussi de cette étude c'est que la préoccupation la plus importante, à part des éléments classiques tels que concilier la vie privée et professionnelle, c'est de rester positif.

Nous croyons que cette crise a peut-être permis à plusieurs personnes de tester leur résilience et d'apprendre à s'investir dans une perspective, prudemment mais volontairement optimiste. Le futur est incertain mais la solidarité dans les organisations humaines nous renforce.

BIBLIOGRAPHIE

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819-833.

Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, 46(1), 44-S54.

Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéraud, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les français. *Population Sociétés*, 7, 1-4.

Leroyer, A., Lescurieux, M., & Giraldo, V. V. (2021). Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle bouleversé le rapport au travail ? *Connaissance de l'emploi, Centre d'études de l'emploi et du travail*, 172, 1-4.

Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2021). How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers? *PLoS ONE*, 16(5), 1-19.

Williams, G. A., Scarpetti, G., Langins, M., Callies, I., Fourcade, A., van Ginneken, E., & Maier, C. B. (2022). Le rôle des ressources humaines dans le secteur de la santé pendant l'épidémie de COVID-19 : soutenir et protéger les professionnels de santé. *Eurohealth*, 28(1), 27-32.