

### 8.10 Grille d’analyse thématique

**Légende : Linda Gagné : L. G. ; Anne Alvarez : A. A. ; Romuald Saenen : R. S. ; Emmanuel Hervé : E. H. ; Myriam Issawi : M. I. ; Jean-Pierre Christiaens : J.-P. C. ; Roseline Filaine : R. F. ; Hélène Palisson : H. P.**

<b>Différences perçues entre la GRH en entreprise dite « libérée » et la GRH en entreprise traditionnelle</b>	
Davantage d’accompagnement et de support	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ce qu’il y a de différent par rapport aux RH dans le conventionnel, c’est qu’on a un rôle beaucoup plus grand d’accompagnateur et de formation, de support. » L. G., lignes 72-74.</li> </ul>
Objectif de se rendre non-essentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « L’élément le plus différent par rapport aux entreprises conventionnelles, c’est qu’on doit toujours avoir en tête le mode de gestion libéré, et que notre objectif à nous, dans le fond, c’est de rendre les ressources humaines non essentielles. Alors que de façon conventionnelle, les ressources humaines donnent des services pour se rendre essentielles et incontournables. » L. G., lignes 79-83.</li> <li>- « Dans un monde idéal, en entreprise libérée, il n’y aurait pas de ressources humaines, on cherche à se faire disparaître. » L. G., lignes 357-358.</li> <li>- « Tout est fait pour que, même au niveau administratif, il n’y ait pas besoin de passer par le back office et le siège, parce que l’information est mise à disposition dans l’intranet de manière à ce que les assistants de gestion gèrent l’administratif au niveau du manager de la structure d’activité. » E. H., lignes 131-134.</li> <li>- « En fait, les bons services généraux ne servent à rien ». E. H., lignes 210-211.</li> </ul>
Disparition de l’imposition de processus aux équipes par le département RH au profit de la co-construction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Nous n’avons pas de « programmes » faits de toute pièce à implanter dans les équipes. On s’adapte plutôt aux besoins émis par les leaders, mais on n’arrive pas avec un cadre, un processus rigide, qui au final ne sera pas bon pour tous les employés. La disparition de ces programmes préconçus et souvent inadaptés au contexte, c’est une libération. » L. G., 259-263.</li> <li>- « [Formations] C’est la grosse différence avec un métier de RH classique pour lequel tu trouves plutôt l’organisme le moins cher en faisant jouer la concurrence, et puis si ça se déroule à 200km ça n’a pas</li> </ul>

	<p>d’importance, on ne prend pas en compte que les employés doivent faire plusieurs heures de route. Nous, on va plutôt aller chercher et construire avec les collaborateurs ce pour quoi ils nous ont sollicités. » A. A., lignes 192-196.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Si je mets en place quelque chose pour quelqu’un sans lui demander son avis et qu’il estime que c’est une catastrophe, c’est un échec. » A. A., lignes 217-218.</li> <li>- « Dans un système un peu plus classique, on essaie de prévoir des choses pour les personnes. [...] Alors qu’ici, on est plutôt dans une dynamique inverse où on voit ce qui émerge parmi les clients et parmi les initiatives des personnes, et on essaie de soutenir ça en se mettant au service et en créant des conditions (ça peut être des processus RH par exemple, comme d’autres choses) pour que ces personnes puissent aller au bout de ce qu’elles ont envie de faire. On inverse donc la façon dont on regarde les choses : c’est servir ce qui vit plutôt que d’imposer nos grandes idées de dirigeant. » R. S., lignes 43-50.</li> <li>- « Ce qui est important, c’est d’aller prendre l’avis, mais une fois qu’on a pris l’avis, c’est important de respecter l’autonomie de l’équipe, tant que celle-ci ne met pas en péril l’organisation. [...] Les équipes s’engagent à aller prendre l’avis auprès des experts internes qui eux, détiennent un certain nombre de compétences que je n’ai pas dans mon domaine d’expertise, mais après, restent autonomes dans leur gestion et dans leurs décisions, pour autant qu’elles ne mettent pas en péril l’activité de la boîte. » J.-P. C., lignes 160-167.</li> <li>- « Ils ont cette responsabilité de faire évoluer la boîte dans sa gestion des ressources humaines à travers la gouvernance et le modèle choisi, mais dans une démarche d’aspiration de méthodologies externes et d’inspiration en interne. Pas dans une démarche d’imposition et d’instruction. » J.-P. C., lignes 173-177.</li> <li>- « Proposer toute une série de processus qui, au lieu d’être gérés de manière centrale et d’être imposés, vont être des propositions vers les équipes. » R. F., lignes 116-117.</li> </ul>
Primauté du sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « La grosse différence, c’est au niveau des embauches [...] L’objectif, c’est de contacter tout le monde. On est une entreprise qui est d’abord humaine. » L. G., lignes 58-61.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « La plus grosse différence, ce sera le bien-être des collaborateurs. Chacun est vraiment considéré à sa juste valeur, on peut répondre aux besoins de tous. » A. A., lignes 80-81.</li> <li>- « On s’assure qu’ils se sentent bien. » A. A., ligne 96.</li> <li>- « Pour moi, la grosse différence se trouve dans le sens qu'on veut mettre à la boîte. [...] Le principe est simple, on essaie toujours de savoir si une décision est à la fois bonne pour les collaborateurs, bonne pour les clients et bonne pour l'entreprise. » M. I., lignes 31-36.</li> </ul>
Gestion plus flexible et adaptative des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Une autre grande différence, c’est la liberté de créer, la liberté d’expression. C’est toi qui articules ton travail en fonction de comment toi tu l’imagines, et comment toi tu aimerais le faire. » A. A., lignes 84-86.</li> <li>- « Amener un maximum de vie dans l’entreprise. C’est-à-dire de pouvoir se donner la liberté, mais aussi la responsabilité de suivre ce qui vit, ce qui bouge, ce qui nous appelle, ce qui est vivant. » R. S., lignes 18-20.</li> <li>- « Il y a beaucoup plus de liberté et de flexibilité par rapport à la possibilité d’avoir recours aux RH. » R. F., lignes 68-69.</li> <li>- « Ça veut dire que les RH vont être beaucoup plus connectés avec ce qui vit, connectés aux opérations et aux besoins de l'organisation, et faire beaucoup plus de sur-mesure. » R. F., lignes 74-76.</li> <li>- « C'est ça qu'on attend aussi des RH dans l'évolution, c'est qu'ils aient une capacité d'adaptation rapide. » J.-P. C., lignes 207-208.</li> </ul>
Gestion de l’humain décentralisée vers les équipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Dans un cadre comme ça, les services généraux (le back office) et notamment les ressources humaines, ont un rôle très différent de ce qu’on peut voir dans d’autres entreprises, parce que les 200 managers d’activité sont les réels responsables des ressources humaines. [...] La responsabilité RH qui est en lien avec le management se trouve au niveau des managers d’activité. » E. H., lignes 85-90.</li> <li>- « Dans une entreprise collaborative, on arrête de gérer des humains. On gère des processus, on gère un système, mais on considère que les humains savent se gérer. On sort d'une espèce de relation parent-enfant qu'on retrouve souvent dans les organisations traditionnelles, à une organisation où on se parle d'adulte en adulte. Donc, la</li> </ul>

	gestion des ressources humaines reste adéquate dans la gestion des processus, mais par contre, on arrête de gérer les gens. On les considère et on leur donne tout ce qu'il faut pour le faire soi-même. » R. F., lignes 56-62.
Changement de posture des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Changer de posture, ça veut dire savoir que la fonction RH va être éclatée dans l'organisation, que n'importe quelle équipe, n'importe quel cercle peut, s'il le souhaite, décider de créer un rôle RH et peut le faire en y insérant le contenu qu'il veut. » J.-P. C., lignes 156-158.</li> <li>- « Ensuite, il y a le positionnement d'un département classique des ressources humaines. Ce qu'on constate, c'est que le rôle et les redevabilités, les responsabilités traditionnelles des gens qui travaillent aux ressources humaines, bougent et sont délocalisées, sont beaucoup plus intégrées dans les équipes elles-mêmes. » R. F., lignes 62-66.</li> </ul>

### La gestion des ressources humaines en entreprise dite « libérée »

#### a. Activités

Éducation au mode de gestion « libéré »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Tous les employés viennent d'organisations qui sont conventionnelles, alors on a beaucoup d'éducation à faire. » L. G., ligne 30-31.</li> <li>- « Des employés qui sont déjà là, en voyant qu'on offrait un accompagnement aux nouveaux, nous ont demandé de les accompagner eux-aussi pour mieux leur expliquer notre mode de gestion. » L. G., lignes 344-346.</li> <li>- « Il y a une session d'intégration, j'explique comment les choses fonctionnent. » A. A., ligne 136.</li> <li>- « Ici, on est face à une des difficultés du management horizontal, c'est de savoir mettre des limites et savoir expliquer aux personnes les limites de la fonction, et que malheureusement sur certaines choses on ne peut pas s'engager avec eux. » A. A., lignes 245-248.</li> <li>- « On a construit beaucoup de sessions de développement personnel et en même temps d'appropriation du cadre. » R. S., lignes 112-114.</li> </ul>
---	--

Accompagnement	À l’assimilation du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il y en a pour qui avoir trop de latitude représente une perte de repères. Ils ne savent pas quoi faire de cette liberté. Et c’est là qu’on doit accompagner. » L. G., lignes 32-33.</li> <li>- « Cette formation est systématique parce qu'on veut que cette manière de faire soit ancrée dans notre mode de fonctionnement. Quand je vous parle d'accompagnement, c'est dans l'optique que les choses soient toujours faites avec cet état d'esprit postconventionnel. » L. G., lignes 106-109.</li> <li>- « Le but des ressources humaines est simplement d'accompagner les employés afin qu'ils prennent toujours les décisions qui favoriseront le bien commun. » L. G., lignes 139-141.</li> <li>- « L'élément majeur que l'on retrouve et qui est différent, c'est le volet de coaching et d'accompagnement qui est vraiment très présent ». L. G., lignes 187-188.</li> <li>- « Elle [la fonction RH BP] va rester pour une partie de son activité, c'est-à-dire pour tout l'accompagnement des individus dans leur propre transformation, dans la mise en œuvre d'une osmose d'équipe, dans l'accompagnement des grandes transitions sur base des tendances, des nouvelles dispositions à prévoir. » H. P., lignes 91-94.</li> <li>- « Il y a quelques réfractaires [au mode de fonctionnement « libéré »], ça arrive, et c'est surtout ceux qu'on accompagne tout le temps toute l'année. Le jour où je ne suis pas là pour eux, ils ne comprennent pas, on n'est plus en phase, puis au final même après avoir lâché un peu, je reviens les aider, parce que je me rends compte que si je ne les aide pas, bien souvent ils sont perdus. » A. A., lignes 248-252.</li> </ul>
----------------	--------------------------------	--

	<p>À la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ce sont les équipes qui décident avec qui elles veulent travailler. Nous, ce qu'on fait aux ressources humaines, c'est qu'on les accompagne. » L. G., ligne 71-72.</li> <li>- « On prépare les gens à organiser eux-mêmes les entrevues. Il y en a qui sont anxieux à l'idée de faire ça, parce qu'ils ont peur de se tromper, ils n'ont pas l'habitude. Le but est donc d'accompagner, c'est ce volet-là qui est différent et qui est réalisé par les ressources humaines. » L. G., lignes 122-125.</li> <li>- « C'est l'équipe qu'on veut responsabiliser. Une activité qui serait spécifique en RH chez nous, ce serait donc vraiment l'accompagnement et le coaching. » L. G., lignes 147-149.</li> <li>- « On se trouve dans une posture d'accompagnement par la mise en place d'outils nécessaires à l'autonomie des opérationnels. » E. H., lignes 320-322.</li> <li>- « Il y a un gros travail qui doit être fait, et qui est d'accompagner les équipes vers les capacités d'aller vers ce genre de processus. Ça, c'est un accompagnement fondamental, et là il y a peut-être une grosse transformation des RH à faire. Il faut donc la capacité d'accompagner les équipes dans les postures, les comportements et les méthodes qui permettent d'aller à ça. » R. F., lignes 149-153.</li> <li>- « Ce métier va se transformer plutôt comme un collant, à travers quelqu'un qui va faire en sorte que tout colle ensemble, et surtout dans l'accompagnement et non pas dans le "faire à la place de". » H. P., lignes 99-101.</li> <li>- « On essaie d'éclairer un objectif ensemble, d'éclairer des processus sur lesquels on va fonctionner ensemble, qui peuvent bouger mais on se met d'accord (du moins un temps donné) pour les suivre. Ensuite, on fait en sorte que chacun puisse prendre les initiatives qui lui semblent bonnes pour atteindre la cible qu'on s'est fixée ensemble. » R. S., lignes 28-32.</li> <li>- « Celui qui a envie de faire quelque chose est encouragé à le faire, on va l'aider, le protéger. » R. S., lignes 130-131.</li> <li>- « La recherche, l'entretien, le déploiement, [...] de support et d'accompagnement dans les équipes, ça c'est le domaine des RH. » J.-P. C., lignes 197-200.</li> </ul>
--	--	---

	À l’accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « En s'asseyant avec ces personnes, en discutant avec elles, on a regardé avec elles ce qu'elles aimaient faire par rapport aux personnes qu'elles sont censées accompagner. » L. G. lignes 87-89.</li> <li>- « On propose aussi l'accompagnement des ressources humaines pour les leaders. » L. G., lignes 204-205.</li> <li>- « C'est là que les ressources humaines font de l'accompagnement. Certains leaders ont besoin de l'accompagnement nécessaire et la compréhension nécessaire pour accompagner leur équipe. » L. G., lignes 223-225.</li> <li>- « Je fais des propositions d'accompagnement afin d'avoir des balises communes. » L. G., lignes 226-227.</li> <li>- « Je vais travailler à accompagner ces leaders. Ils n'ont pas un statut de manager par rapport aux équipes. Ils sont habitués à donner des directives, mais ici ils doivent faire de l'accompagnement ». L. G., lignes 240-242.</li> <li>- « Il y aurait dû y avoir de ma part un accompagnement dans le leadership, un accompagnement pour apprendre à avoir cette responsabilité des autres. » M. I., lignes 150-152.</li> <li>- « Il y a donc un besoin fondamental pour tout le monde d'être capable d'avoir une attitude de coaching. C'est-à-dire la capacité de donner du feedback, mais surtout de développer les autres sans imposer. Il y a un changement général de posture et de comportement. Cet accompagnement à ce changement de posture va devenir un champ d'activités important qui sera géré par la RH. » R. F., lignes 173-177.</li> </ul>
	À la prise en charge des besoins individuels et collectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On essaye de construire un accompagnement spécialisé pour chacun. Le but est de voir avec l'individu ses besoins à lui, sous forme de questionnement. Ensuite, nous cherchons à ce que l'individu puisse faire sa propre évaluation de la situation avec son équipe. À partir de là, on observe les écarts et on va outiller pour les réduire. Ça peut être par exemple via de la formation, du coaching, ou même un mouvement de poste dans l'organisation. » L. G., lignes 247-252.</li> <li>- « Dans les compétences, c'est sûr que le volet du coaching, je ne peux pas passer à côté. Ce volet-là est hyper important, il faut arriver à accompagner les gens. Une des bonnes façons de le faire, c'est donc avec le coaching. » L. G., lignes 392-394.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Un point qui fonctionne et que l'on fait concrètement, c'est l'accompagnement et le coaching. C'est ce que j'ai mis le plus en place actuellement. Si quelqu'un a un besoin, il vient me voir, me questionne, et je peux lui donner l'accompagnement nécessaire et le coaching. » L. G., lignes 275-278.</li> <li>- « Il y a beaucoup d'accompagnement individuel, ça représente beaucoup de temps dans ma journée. » A. A., lignes 218-220.</li> <li>- « En fonction de ses besoins, je regarde si les modifications d'équipe envisagées peuvent convenir aux équipes concernées, je leur demande quel impact ça aura sur l'équipe, les clients, la boîte. » M. I., lignes 61-63.</li> <li>- « Accompagnement collectif par rapport à une équipe, en jouant sur l'esprit d'équipe, sur la définition des rôles, la clarté dans les rôles dans les attributions, apprendre aux gens à s'exprimer les uns vis-à-vis des autres. Il y a tout ce pan-là, d'apprendre à exprimer lorsqu'on a besoin de quelque chose, comment trouver un terrain d'entente dans le groupe sans jugement, et de sorte que la raison d'être du groupe soit sauvegardée et que l'intérêt collectif prime. » H. P., lignes 104-109.</li> </ul>
	Pour les questions de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ils [les RH] accompagnent aussi les leaders locaux concernant les matières de lois sociales, les matières de législation sociale. [...] Ici, il y a tout un travail d'accompagnement quand même. Si on ne fait que "donner la règle", on entre dans quelque chose qui n'est pas très riche. Leur travail c'est donc aussi d'accompagner ça ». R. S., 250-259.</li> </ul>
	De la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il va donc participer à accompagner les orientations stratégiques. » E. H., lignes 160-161.</li> <li>- « Il y a aussi de l'accompagnement pour les besoins au niveau business pour pouvoir arriver à rencontrer le business model. Ça pourrait être des actions, des workshops, des actions de réflexion, des actions d'accompagnement de transformations de groupe d'individus, comme ça pourrait être des moments de formation sur des nouveaux modèles, sur des nouvelles pratiques, des moments d'idéation. » H. P., lignes 109-113.</li> </ul>
	Au développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il y a un certain nombre de compétences simplement pour pouvoir faire une réunion, que je n'ai jamais pensé devoir transmettre, former et formaliser. Ça, ça devrait être un de mes jobs en GRH, de monter sur la façon de</li> </ul>

		<p>faire un bon encadrement. Dans les rôles, clairement, accompagner le développement des autres, c'est très important. » M. I., lignes 156-160.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « La solution, ce serait de mettre en place des accompagnements au développement des personnes en leadership. » M. I., lignes 163-165.</li> <li>- « Comme il y a un certain nombre de collaborateurs qui ont accepté d'être volontaires, ce que je vais faire, c'est les accompagner, c'est-à-dire que je vais aller chercher un coach pour les former à la téléphonie réactive. » M. I., lignes 223-225.</li> <li>- « Ce qui est important, par rapport à ce qu'on appelle un département support, c'est de pouvoir aussi faire évoluer leur contribution dans l'organisation afin de se présenter comme une personne-relais utile à l'organisation pour déployer une expertise ou une pratique RH au sein d'une équipe. À ce moment-là, ce qui est important au niveau des RH, c'est d'évoluer vers un rôle de soutien, de support, d'expertise et d'accompagnement dans un trajet de développement. » J.-P. C., lignes 130-135.</li> <li>- « Une fois qu'il dépasse ces peurs, c'est un département qui apporte énormément dans sa capacité à soutenir, à accompagner. Ils amènent aussi beaucoup de compétences, de facilitation, de formations, qui sont absolument nécessaires à la transformation. Souvent on fait des partenariats, des équipes, qui sont mixtes entre des personnes internes et externes à l'organisation, et desquelles ils font partie pour accompagner les collaborateurs. » R. F., lignes 350-355.</li> <li>- « De l'accompagnement à la réflexion créative, à la manière dont on peut emmancher ce genre de workshop dans les équipes, à faire émerger tout le potentiel des humains. » H. P., lignes 115-117.</li> <li>- « Apprendre à apprendre, aussi, c'est très important. Ce que je constate aujourd'hui, c'est que RH pour RH n'a aucun sens, on est là vraiment pour accompagner une évolution des comportements, donc ça implique d'apprendre aux autres à apprendre à se développer, à avoir confiance en eux. » H. P., lignes 297-301.</li> </ul>
--	--	--

Recrutement	Élaboration du cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je suis devenue une espèce de manager RH, mais complètement responsable à 100% de la fonction RH sur la région Lilloise. Donc le recrutement, [...] tout ce qui vient avec la fonction RH. » A. A., lignes 45-48.</li> <li>- « Mon rôle, c'est de tester des choses. Par exemple, le modèle de recrutement, c'est nous qui l'avons initié pour la première fois, puis d'autres ont pris la main et écrit le rituel. Je suis toujours parmi ceux qui découvrent, et les rituels ensuite s'inspirent toujours de l'expérience que j'ai vécue, dans la plupart des cas. » R. S., lignes 163-166.</li> <li>- « Sur le recrutement, on est en train de tester un nouveau format où la RH donne vraiment un support sur le profil et sur la façon de bien construire le profil qui est attendu par rapport au recrutement. » J.-P. C., lignes 211-213.</li> <li>- « Il y aura aussi l'aspect expertise du recrutement, outils de recrutement, principes de recrutement (selon quel modèle on va recruter, comment faire passer des assessments de groupe, etc.). » H. P., lignes 84-86.</li> </ul>
	Support légal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Pour ceux qu'on voit en entrevue, on réalise l'embauche avec les employés, parce que ce sont eux qui seront amenés à travailler avec cette personne-là par la suite. » L. G., lignes 68-70.</li> <li>- « Les ressources humaines sont donc présentes pendant les entretiens pour assurer le volet légal, parce que certaines questions n'ont pas le droit d'être posées en entrevue. » L. G., lignes 127-129.</li> </ul>
	Aide au sourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les ressources humaines s'occupent de publier, de récolter les C.V., de faire une première entrevue téléphonique. » L. G., lignes 59-60.</li> <li>- « Échanger avec les managers, faire des entretiens et ensuite les feedbacks pour les managers dans le but d'envoyer les différents "bons" candidats vers les bons managers. » A. A., lignes 327-329.</li> <li>- « Parfois également, pour le recrutement, il y a aussi une aide, un accompagnement au sourcing pour aller chercher et trouver certains profils auprès d'organismes externes. » E. H., lignes 322-324.</li> <li>- « [La RH] Elle fait un premier screening par rapport à des bases de données et au profil. Ensuite, l'autonomie totale est laissée au niveau du cercle pour définir le meilleur processus qu'ils considèrent pour faire la sélection,</li> </ul>

		<p>le testing. Ils choisissent le testing qu'ils veulent, et à la fin du processus, lorsqu'il s'agit d'engager ou ne pas engager, là on revient avec une procédure d'avis auprès des RH. On travaille donc en codécision sur le profil, il y a un premier screening vraiment technique, et après tout le processus est décidé par l'équipe. » J.-P. C., lignes 213-219.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Par exemple, le processus d'engagement devient très souvent un processus collaboratif, mais ça ne veut pas dire qu'on ne fait plus appel au RH. Le RH garde un rôle de conseiller par exemple. La main est donnée à l'équipe pour le choix, les interviews, mais souvent c'est quand-même encore basé sur une présélection des RH, notamment pour des équipes qui n'ont pas forcément le temps de faire tout ça. Donc les screenings, etc., souvent c'est quelque chose qui peut être laissé aux RH. » R. F., lignes 117-123.</li> </ul>
Mise en place de moments d'échanges		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Une fois par semaine, on rencontre chaque groupe en discutant selon les principes de l'holocratie. » L. G., lignes 38-39.</li> <li>- « En s'asseyant avec ces personnes, en discutant avec elles, on a regardé avec elles ce qu'elles aimeraient faire par rapport aux personnes qu'elles sont censées accompagner. » L. G., lignes 87-89.</li> <li>- « Une chose qu'on fait spécifiquement aux ressources humaines, c'est qu'on organise chaque mois une rencontre avec tous les employés de l'usine. On arrête toutes les opérations, on prend à peu près une heure, une heure et demie, et chacun des cercles peut amener des sujets. Les ressources humaines organisent l'activité mais chacun peut proposer des sujets à l'ensemble du groupe. » L. G., lignes 152-156.</li> <li>- « On brainstorme tout le temps ensemble » A. A., ligne 42.</li> <li>- « On a des moyens de communication, des groupes WhatsApp ou autres, où on échange quasiment tous les jours avec tout le monde, soit par client, soir par manager, par équipe, par business unit. » A. A., lignes 92-94.</li> <li>- « Il y a un bilan semi-annuel plutôt ludique que j'organise. » A. A., ligne 143.</li> <li>- « On brainstorme en demandant les avis des autres, leur aide, en voyant s'ils ont du temps où pas à y consacrer. » A. A., lignes 152-153.</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- « Gérer la communication, expliquer aux gens la situation, les modifications de salaires, des frais encourus, continuer de voir des candidats en visioconférence. » A. A., ligne 287-289.</li><li>- « Il y a la mise en œuvre des bilans semi-annuels. » A. A., ligne 388.</li><li>- « Essayer de créer une organisation où ils peuvent s'inspirer par exemple de ceux qui recrutent bien. On peut donc créer des cercles avec régulièrement une personne de chaque région pour créer un échange de bonnes pratiques, créer des moments de partage, créer des moments où on ose dire ce qu'on n'arrive pas à faire, des moments d'humilité où on ose dire ce qui ne fonctionne pas, et où on ose avouer ses faiblesses et que ce soit accepté. » R. S., lignes 55-60.</li><li>- « Maintenant, on se réunit à 100 leaders, quatre fois par an avec tous les leaders belges. » R. S., lignes 118-119.</li><li>- « Mon rôle là-dedans, c'est de participer à l'écriture, et aussi de concevoir le moment collectif. » R. S., lignes 220-221.</li><li>- « On fait du tutorat, des plans d'intégration, des réunions mensuelles de management. Au niveau RH, ces réunions sont très importantes. » E. H., lignes 134-135.</li><li>- « Idéalement, on fait donc le point tous les mois, on en discute, je lis les PV des différentes agences et je prends acte et discute avec les personnes. » M. I., lignes 130-131.</li><li>- « J'organise donc des réunions pour communiquer. » M. I., lignes 221-222.</li><li>- « Les RH seront dans tous les cas responsables de la mise en place et l'organisation de ces accompagnements. » H. P., lignes 131-133.</li><li>- « S'il y a des activités à organiser, pour le volet reconnaissance, c'est aussi pris en charge par les ressources humaines. » L. G., lignes 194-195.</li><li>- « Au niveau des afterworks, on en fait un par mois minimum, parfois jusqu'à 2 ou 3 sur un mois. » A. A., lignes 99-100.</li></ul> |
|--|---|

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « L’organisation d’événements, de voyages ou de sorties qu'on pourrait faire avec eux. Je suis en général en charge de ça. » A. A., lignes 466-467.</li> </ul>
Coordination de l’offre de formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Tout le monde reçoit une formation sur la communication non violente. » L. G., lignes 102-103.</li> <li>- « On s'occupe aussi du volet de formations, que ce soit pour les nouveaux travailleurs qui vont arriver ou pour ceux qui sont déjà présents, on va coordonner toutes les formations avec les "leaders". » L. G., lignes 187-189.</li> <li>- « Je suis devenue une espèce de manager RH, mais complètement responsable à 100% de la fonction RH sur la région Lilloise. Donc [...], la formation, [...] tout ce qui vient avec la fonction RH. » A. A., lignes 45-48.</li> <li>- « On a développé pas mal de parcours de développement personnel pour tout le personnel. » R. S., lignes 102-103.</li> <li>- « Il y a un catalogue et une partie libre, parce que tout n'est pas forcément dans le catalogue. [...] On intègre à la fois la contrainte règlementaire sur les formations [...] et en même temps les souhaits individuels de formations au-delà du règlementaire mais qui sont pour l'évolution des compétences des salariés. [...] Le service RH, par rapport à ça, met à disposition le système d'information, l'organisation, pour que les opérationnels dans les structures puissent ne pas avoir besoin d'eux. » E. H., lignes 194-210.</li> <li>- « Sur la formation, le rôle des personnes au niveau du siège, c'est de mutualiser, coordonner. » E. H., lignes 216-217.</li> <li>- « Je dois mettre en place de l'accompagnement, y compris sur le "skill" et le "will" de l'organisation des choses pour les autres : organisation de leurs formations, de leur développement, de leurs réunions. » M. I., lignes 166-169.</li> <li>- « On veut typiquement passer à un processus où on a un service formations qui détermine un catalogue de formations et qui identifie quelles sont les formations-clés qui sont indispensables par rapport aux fonctions. [...] Par rapport à cette responsabilité sur le développement, le département est responsable de mettre en place un catalogue de formations qui soit adapté aux expertises techniques et comportementales qui sont utiles dans</li> </ul>

	<p>la boîte. Ça, c'est vraiment et ça doit rester la responsabilité de ce pôle formations du département RH. Il doit rester responsable sur la possibilité d'organiser des supports de formation de telle sorte qu'ils puissent à la fois être organisés de manière individuelle, collective et présentielle, en e-learning. » J.-P. C., lignes 280-289.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Dans le cas des formations plus "soft", les RH continuent à organiser ça, très souvent. On continue à organiser, mais de nouveau, pas en imposant. » R. F., lignes 184-185.</li> <li>- « De ce point de vue-là, je pense que le développement "soft" prend une place énorme dans laquelle les RH sont les personnes adéquates pour aller proposer toutes ces formations et les développer. » R. F., lignes 254-257.</li> <li>- « Je vais pouvoir appeler l'organisme, puis appeler les personnes qui sont demandeuses de cette formation en leur proposant ce que j'ai trouvé en leur demandant si la formation leur convient, tant au niveau du contenu que de la forme. » A. A., lignes 186-189.</li> <li>- « Je gère toutes les demandes de formations internes. » A. A., lignes 285-286.</li> </ul>
Gestion du volet légal et administratif des domaines qui relèvent de la GRH	<p>Élaboration des politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « On fait des politiques ». L. G., lignes 149-150.</li> <li>- « Il y a aussi les politiques qui doivent être faites par les ressources humaines, mais on essaie le plus possible d'expliquer ces politiques. » L. G., lignes 174-176.</li> <li>- « Le volet administratif est fait par les ressources humaines, les politiques à mettre en place (politiques sur le harcèlement, les équipements, etc.). Toutes les politiques qu'on retrouve ailleurs, on doit les mettre en place nous aussi de la même façon. Tout ce qui touche le volet légal, ce sont les ressources humaines qui s'en occupent, comme dans une autre entreprise. » L. G., lignes 181-185.</li> <li>- « Mettre en place une politique de RH liée à tout ce qui concerne la santé et la sécurité au travail. » A. A., lignes 316-317.</li> <li>- « Définir et mettre en place une politique de recrutement. » A. A., lignes 323-324.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « L'application de la réglementation sociale, donc tout ce qui concerne la rédaction des plans de prévention, la mise à jour des affichages obligatoires, la rédaction des règlements intérieurs, etc. Tout ça fait partie d'obligations juridiques ou légales, et on est obligés de les mettre à jour chaque année. » A. A., lignes 369-373.</li> <li>- « Il y a la contribution à l'amélioration des conditions de travail, notamment le document unique d'évaluation des risques, qui chez nous s'appelle le DUER. C'est un document qui reprend tous les risques que tu peux avoir par type de métier. ». A. A., lignes 408-410.</li> <li>- « Même dans une organisation collaborative, il y a des mécanismes qui permettent d'imposer certaines règles qu'il faut respecter, mais ceux-là deviennent très marginaux. Donc on essaie de limiter au strict nécessaire, notamment ce qui est légalement requis, ou ce qu'on doit absolument imposer sous peine de créer du tort à l'organisation. » R. F., lignes 70-74.</li> </ul>
	Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les ressources humaines s'occupent seulement des compilations, de l'aspect administratif. » L. G., lignes 173-174.</li> <li>- « Dans la partie politique RH, il a aussi tout ce qui concerne le suivi administratif des demandes de candidature et des demandes de stage ou d'alternance. ». A. A., lignes 334-335.</li> <li>- « L'élaboration du bilan social. » A. A., lignes 342-343.</li> <li>- « Il y a tout ce qui concerne la préparation des documents réglementaires, les entrées, les sorties, les rédactions de contrat, la gestion des travailleurs étrangers, avec la construction de documents pour qu'ils puissent se voir délivrer des titres de séjour auprès des préfectures de région, ça fait partie de la gestion "admin". La tenue de tous les dossiers. » A. A., lignes 362-366.</li> <li>- « Il y a un service RH au niveau des services globaux, mais qui est plutôt administratif. Il fournit de l'expertise pour mettre à disposition la réglementation, notamment externe, sur la paye, les contrats de travail, les apprentis, etc. Il y a un cadre légal qu'on se doit de respecter et qu'il faut appréhender. » E. H., lignes 94-98.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le rôle des ressources humaines, par rapport à ça, c'est de s'assurer qu'il n'y ait pas d'obstacle sur le plan légal, contractuel, réglementaire, sécuritaire, assurance, ergonomique. Dans la mobilité, ce sera moins un rôle d'interface pour faire en sorte que telle personne qui travaille à tel endroit puisse travailler demain à un autre endroit. Ce sera plutôt un rôle de s'assurer que, quel que soit l'endroit où la personne va travailler, on puisse être certain qu'en terme d'environnement (que ce soit un environnement contractuel, technique, juridique et sécuritaire), tout soit OK. » J.-P. C., lignes 303-309.</li> <li>- « Ce qui va rester plus spécifique, c'est la partie "hard" RH. La partie paye, etc., évidemment ça se fait toujours. Je pense que c'est assez peu impacté par la transformation, parce que c'est transactionnel et très régulé par la législation. » R. F. lignes 88-90.</li> <li>- « C'est vraiment l'évaluation par les pairs qui va influencer les salaires. Par rapport à ça, les ressources humaines gèrent tout le volet légal et administratif. » R. F., lignes 107-108.</li> <li>- « Le cadre légal qui nous obligera quand-même à opérer un minimum de contrôle et de coordination. Si on prend par exemple la formation, on a toujours un bilan social à compléter, et ça nécessitera quand-même un minimum de reporting et de coordination d'un certain nombre d'activités. » H. P., lignes 167-170.</li> <li>- « Il y a des activités qui devront rester de par le cadre légal et de par le fait qu'en tant que RH, on devra malgré tout renseigner toute une série de tendances, parce que c'est ce qui permettra à l'entreprise de se réguler et d'avancer. » H. P., lignes 174-177.</li> <li>- « Ce qui va rester aussi, c'est tout l'aspect analyse des données. Il y a énormément d'éléments qui sortent de nos processus, qu'on n'a pas le temps d'analyser correctement ou de manière suffisamment fine. Les indicateurs ne sont pas suffisamment harmonisés, ce qui fait qu'on loupe toute une série d'analyse prédictive au niveau des ressources humaines, et c'est vraiment quelque chose qui pourrait beaucoup plus émerger. » H. P., lignes 205-209.</li> </ul>
--	--	--

	Expertise légale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Nous, on ne s'implique que lorsqu'il y a des abus. Quand on en arrive au volet disciplinaire, il y a des règles à suivre, des étapes à franchir, il faut que ce soit correctement documenté, etc., là ce sont les ressources humaines qui vont intervenir. Si pour une raison ou pour une autre, il y a une plainte, et qu'on veut la présenter, il faut qu'il y ait une preuve suffisante que toutes les bonnes démarches légales aient été correctement réalisées. Les employés n'ont pas forcément la formation pour s'assurer que chaque étape ait été franchie. C'est donc ça qu'on prend en charge : le volet légal. » L. G., lignes 110-117.</li> <li>- « Les ressources humaines sont donc présentes pendant les entretiens pour assurer le volet légal, parce que certaines questions n'ont pas le droit d'être posées en entrevue. » L. G., lignes 126-128.</li> <li>- « Ils [équipe RH] accompagnent aussi les leaders locaux concernant les matières de lois sociales, les matières de législation sociale. » R. S., lignes 250-251.</li> <li>- « Les personnes des services généraux RH sont les garantes des formules et des règles qui sont mises à disposition de l'ensemble des structures opérationnelles et vont intervenir en tant qu'expertise pour les "moutons à cinq pattes". Elles s'occupent des procédures particulières, des points spécifiques, des situations peu courantes. Là, les structures opérationnelles les sollicitent pour qu'elles apportent une expertise spécifique, plus poussée » E. H., lignes 107-113.</li> <li>- « Mais on suit la réglementation qui s'impose de l'extérieur. Au niveau de la comptabilité, de la paie, des contrats de travail, de la sécurité on ne fait pas ce qu'on veut. On est quand même dans des domaines règlementés, pas par l'entreprise mais par l'extérieur, la loi. Donc, on met en œuvre toutes les contraintes réglementaires au niveau de l'entreprise. » E. H., lignes 166-170.</li> <li>- « Mon intuition par rapport à ça, c'est que l'expertise fine va rester aux mains des ressources humaines. » H. P., lignes 79-80.</li> <li>- « Il ne resterait alors que le côté "spécialiste", parce qu'il y a des expertises RH beaucoup plus pointues liées à des pans de l'activité qui sont beaucoup plus spécifiques. » H. P., lignes 212-213.</li> </ul>
--	------------------	---

Gestion de la conciliation travail – vie de famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Tout d'abord, la conciliation travail-vie de famille. Nous sommes en usine, et nous avons sept ou huit horaires différents. Aujourd'hui, la conciliation travail-vie de famille, on en parle beaucoup, mais chez Synertek ça fait 7-8 ans. Nous avons été précurseurs à proposer autant d'horaires et de flexibilité. Ici, si tu as des enfants, tu peux choisir ton horaire en fonction de la garderie. On peut toujours adapter l'horaire, la réponse est oui pour 100% des demandes. C'est un service qu'on offre au niveau des ressources humaines. » L. G., lignes 159-165.</li> <li>- « Les horaires et la conciliation travail-vie de famille, tous ces volets sont également gérés par les ressources humaines. » L. G., lignes 190-192.</li> <li>- « On s'assure qu'il y ait bien une conciliation vie professionnelle - vie privée. » A. A., lignes 96-97.</li> <li>- « On peut regarder ensemble les solutions possibles, on ne peut pas forcément annuler le contrat d'un client, ce n'est pas possible, mais on peut se demander ce qu'on peut faire pour l'aider. » A. A., lignes 206-209.</li> <li>- « On a trouvé des justes milieux d'horaires, de flexibilité, et on a ouvert la possibilité à chacun de changer son contrat de travail pour opter pour un contrat de travail plus flexible. » M. I., lignes 187-189.</li> <li>- « Si je pense à un processus par rapport aux horaires flexibles et à l'aménagement du temps de travail, on est quand-même liés par tout un cadre légal qui nous oblige à avoir une vision sur ce temps de travail, parce que derrière, il y a des aspects relatifs à la rémunération par exemple. » H. P., lignes 196-199.</li> </ul>
Gestion de la politique salariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les échelles salariales, [...] tous ces volets sont également gérés par les ressources humaines. » L. G., lignes 190-192.</li> <li>- « [En politique salariale], ce processus a été entièrement collaboratif, mais a suscité autant de déceptions que du temps où je faisais mes évaluations moi-même. Je suis donc vraiment revenue en arrière, je m'astreins à avoir des critères, je m'astreins à regarder les choses le plus objectivement possible, à questionner les personnes qui travaillent avec la personne que j'évalue, à essayer d'être la plus éclairée possible, mais la décision me revient. » M. I., lignes 110-115.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Un comité pourra vérifier si les salaires correspondent correctement aux évaluations des collègues. [...] Par rapport à ça, les ressources humaines [...] peuvent aussi faire partie du comité. Souvent, ce comité, on ne le laisse pas entièrement aux mains des RH, parce qu'on considère que ça doit être plus large que ça. Il doit y avoir quelqu'un des opérations, ou des personnes venant d'horizons tout à fait différents. Ça peut aussi être rotatif, avec des changements chaque année, mais très souvent on aura quand-même des RH pour toujours fournir le cadre et les règles à respecter. » R. F., lignes 105-113.</li> </ul>
Job design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les nouveaux postes à créer, la mobilité du personnel, [...] tous ces volets sont également gérés par les ressources humaines. » L. G., lignes 190-192.</li> <li>- « Je suis devenue une espèce de manager RH, mais complètement responsable à 100% de la fonction RH sur la région Lilloise. Donc [...], la gestion de carrière, [...] tout ce qui vient avec la fonction RH. » A. A., lignes 45-48.</li> <li>- « Au niveau de la gestion des carrières et des talents, c'est sur base des bilans que je fais chaque année. » A. A., lignes 201-202.</li> <li>- « La gestion de carrière. [...] C'est un genre de co-construction tripartite en quelque sorte entre moi, le collaborateur et son manager Davidson. [...] avec pour but de construire ensemble et de maximiser les informations. » A. A., lignes 257-269.</li> <li>- « Le développement de la gestion des carrières et des talents. Il s'agit d'inventorier les compétences, anticiper les besoins de chacun, faire le point semi-annuel. » A. A., lignes 321-323.</li> <li>- « On a créé en Belgique un réseau de "Pace Setter", qui se compose d'une personne par région qui est chargée responsable de donner le rythme à la région. » R. S., lignes 64-65.</li> <li>- « Ça nous semblait bizarre de travailler par fonctions, donc on a préféré aborder ça selon des rôles, on a commencé à travailler le sujet. » R. S., lignes 119-121.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Là, les RH jouent un rôle clé, parce qu'il faut déconstruire pour reconstruire. Il y aura un travail de fond, pour faire basculer les fonctions vers les rôles, un travail d'intelligence sur la construction du modèle par rapport à ça, et puis un travail administratif. » J.-P. C., lignes 250-252.</li> <li>- « Pour la mobilité interne, [...] on pourrait encore, nous [les RH], revoir le collaborateur dans une logique de développement, mais pas dans une logique de sélection. » H. P., lignes 50, 58, 59.</li> </ul>
<p>Mise en place de processus qui facilitent la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On tente d'automatiser au maximum les ressources humaines. Par exemple, je fais des tests pour chercher le pouls du climat de travail chaque semaine. Il y a dix points que l'on peut identifier, et chaque semaine, chaque employé reçoit un mini-sondage à remplir sur des points pour avoir le pouls de l'organisation. » L. G., lignes 374-377.</li> <li>- « Mais maintenant, on a automatisé ce processus : tous les employés des équipes remplissent un certain nombre de questions, et je reçois le tout pour voir si ça correspond ou pas. » L. G., lignes 381-383.</li> <li>- « Un de mes rôles les plus importants, c'est que j'accompagne beaucoup le dirigeant de la Belgique avec un de mes collègues, et on passe beaucoup de temps à trois pour sentir ce qu'il se passe, quel serait le prochain pas, comment on va le mettre en œuvre. [...] On réfléchit et on écrit. [...] Moi, j'essaie d'être cette personne qui organise tout ça, c'est beaucoup un travail de l'ombre et un travail de serviteur. » R. S., lignes 88-98.</li> <li>- « Mon rôle, c'est de tester des choses. [...] Je suis toujours parmi ceux qui découvrent, et les rituels ensuite s'inspirent toujours de l'expérience que j'ai vécue, dans la plupart des cas. » R. S., lignes 163-166.</li> <li>- « Le choix qu'on a fait, c'est plutôt de se demander ce qu'on vise, et réfléchir à comment créer des processus pour que ça avance tout seul. » R. S., lignes 197-199.</li> <li>- « Il y a une équipe RH au niveau national pour coordonner la gestion du personnel, donc ce qui concerne la paie, notamment. Ils font le lien entre les remontées des prestations magasin et notre secrétariat social. Ils essaient de développer des systèmes pour aller vers plus d'autonomie au niveau de la paie. » R. S., lignes 247-250.</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>- « On a donc un service RH constitué de trois personnes, qui s'occupe de structurer l'information du savoir-faire technique dans le domaine RH de manière que les opérationnels dans les 200 structures soient autonomes et n'aient pas besoin de demander des prestations aux services généraux du siège. Pour prendre un exemple, dans notre système d'information, qui est très important, nous avons un intranet où les contrats de travail et tous les documents nécessaires à l'élaboration d'un contrat sont disponibles, pour que l'assistant dans la structure du manager d'activité puisse être totalement autonome pour formaliser un contrat de travail. Il ne reste plus que quelques éléments à remplir, parce que tout le savoir-faire a été synthétisé pour mettre à disposition des structures pour qu'elles soient autonomes dans la gestion de ces données-là. » E. H., lignes 98-107.</li><li>- « Le service RH va s'impliquer en tant qu'expertise pour le lancement, l'amorçage et l'organisation de cette démarche [gestion stratégique]. Mais systématiquement, en ayant en tête que ce n'est que temporaire, pour redonner la main aux acteurs de terrain une fois que c'est fait. » E. H., lignes 157-160.</li><li>- « Leurs activités, c'est de s'impliquer dans le système d'information, qui est crucial pour l'autonomie. Quand vous écrivez des procédures et des protocoles qui vont être utilisés partout, si vous l'informatisez, vous guidez et vous aidez à ce qu'on n'ait pas besoin de passer par vous, parce que c'est le système d'information qui vous cadre et vous aide à prendre les décisions. Ils vont donc s'impliquer dans le système d'information en y intégrant l'évolution des cahiers des charges, des applications dans leur domaine. » E. H., lignes 225-231.</li><li>- « Les personnes passent plus de temps à organiser l'information pour qu'on n'ait pas à passer par elles. » E. H., lignes 249-250.</li><li>- « Les activités des services RH sont donc, premièrement, de participer à la conception et à l'évolution des cahiers de charge du système d'information et des applications, et ensuite de faire en sorte que les règles et procédures ou documents (Word, Excel, etc.) soient à jour dans l'intranet de manière que les opérationnels dans les structures puissent faire leurs contrats. » E. H., lignes 254-259.</li></ul> |
|--|---|

- « Passer du temps à construire et proposer des outils de gestion à la performance adaptés au modèle collaboratif, à les partager dans les équipes et à les soutenir dans leur appropriation de ces modèles-là. » J.-P. C., lignes 137-139.
- « La recherche, l'entretien, le déploiement, de méthodologie d'abord, d'outils ensuite, de pratiques en troisième place, [...] ça c'est le domaine des RH. » J.-P. C., lignes 197-200.
- « Le but est de trouver un outil qui va permettre de décentraliser complètement le processus d'évaluation de la performance. » J.-P. C., lignes 274-275.
- « Là, c'est la responsabilité du département RH de mettre en place l'outil de tableau de bord, le connecter avec tous les autres, [...]. » J.-P. C., lignes 294-296.
- « L'évaluation est plutôt liée à une question de développement personnel et aux capacités d'envie et d'apprentissage. Les RH souvent, vont être très attendus dans des outils, des processus qui vont permettre de supporter ce type de processus. » R. F., lignes 139-142.
- « Il y a des processus de résolution des tensions qui sont mis en place par les RH, qui sont structurellement établis et que tout le monde suit. » R. F., 222-223.
- « C'est l'équipe qui est responsable de l'onboarding. On met simplement à disposition des modules, et on prend ceux qui nous semblent nécessaires par rapport au trajet attendu qu'on veut apporter au niveau de la personne qui entre. Le rôle des RH sera donc de construire les modules. » J.-P. C., lignes 318-321.
- « Ce qui resterait, [...] ce sont des pratiques et l'aspect recherche sur ces pratiques, [...]. » H. P., lignes 192-194.
- « Reste au sein de RH, les activités de penser et améliorer les processus, renforcer des outils. » H. P., lignes 204-205.
- « Finalement, il y aurait vraiment une mise à disposition des outils RH au niveau des individus, qui font que les individus sont capables de les utiliser jusqu'où ils le peuvent. » H. P., lignes 210-211.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Créer de la confiance, créer des environnements, créer des outils (même s'il y en a très peu si ce n'est pour la paie), donc créer quelque chose qui permette de faire soi-même, et qui permette de ne pas dépendre de quelque chose de centralisé. » R. S., lignes 179-182.</li> <li>- « La simplification, aussi. On arrive dans un monde extrêmement complexe. Je pense que la fonction RH gagnerait très fortement à simplifier ses modèles, à les rendre bien plus accessibles par le commun des mortels pour qu'ils puissent dégager beaucoup plus de puissance. » H. P., lignes 284-287.</li> </ul>	
Collecte d'informations	En interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « C'est grâce à eux et aux informations que j'obtiens à droite, à gauche que je vais pouvoir construire mon travail. » A. A., lignes 14-15.</li> <li>- « On va chercher des informations auprès de nos homologues dans d'autres régions, on échange. » A. A., lignes 27-28.</li> <li>- « Ici, l'idée, c'est de mettre à l'aise la personne tout en pouvant avoir plein d'informations lors de cet échange, et pouvoir construire des choses à partir de ces informations-là. » A. A., lignes 148-150.</li> <li>- « Si demain, j'ai besoin d'informations sur un dossier de formations, avant même de mettre une formation en place, je peux demander si ça a peut-être déjà été fait, et si ça se trouve, mon homologue en formations aura peut-être déjà mis certaines choses en place et serait donc à même de me donner des informations. Il me suffit de l'appeler. » A. A., lignes 169-173.</li> <li>- « Moi je gère juste le fait de récolter toutes les informations variables. [...] Je ne fais qu'environ 15% du métier de <i>payroll</i>, à savoir la récolte des données. » A. A., lignes 178-184.</li> <li>- « Ces bilans me permettent d'avoir plein d'informations et ça permet aussi que le consultant puisse me dire quand il commence à s'ennuyer sur une mission, quand il veut bientôt en terminer avec une mission, parfois pour pouvoir mieux concilier sa vie privée avec sa vie professionnelle. » A. A., lignes 202-206.</li> <li>- « Le but pour moi, c'est d'identifier comment ça se passe pour la personne, et si elle a besoin de formations, si elle se sent bien, si elle arrive à faire coller la vie professionnelle avec la vie privée. » A. A., lignes 388-390.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je recueille les informations à propos des disponibilités et envies de chaque agence, et transforme cela en négociation afin de trouver une solution qui convient à tout le monde. » M. I., lignes 215-217.</li> <li>- « Je commence à connaître mon équipe, et à avoir des stratégies pour recueillir l'information. » M. I., lignes 242-243.</li> </ul>
	En externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Elles [les personnes du service RH] peuvent également faire appel à une expertise externe pour amener une réponse ou une solution spécifique à un point spécifique. » E. H., lignes 113-115.</li> <li>- « Ils vont s'impliquer pour être en veille par rapport à tout ce qui se passe à l'extérieur : en veille réglementaire, en veille de curiosité par rapport aux nouveautés, aux nouvelles manières de faire dans le domaine. Ça peut se traduire par le fait d'être membre d'un club (pour les RH, il y a le club de l'ANDRH par exemple), de voyager et d'être en curiosité vis-à-vis de l'extérieur. Ça fait partie de leur rôle ici, d'être en veille. » E. H., lignes 231-236.</li> <li>- « Ils représentent le lien, la passerelle entre l'externe et l'interne, par rapport à tout ce qui concerne les réglementations. On respecte des lois, on est en relation réglementaire avec l'extérieur. Là, il y a donc besoin d'un lien de veille. » E. H., lignes 268-271.</li> <li>- « Ce qui pourrait se passer, c'est aussi un plus grand profilage des ressources humaines vers l'externe de l'entreprise. » H. P., lignes 154-155.</li> <li>- « Dans leur expertise RH, de se mettre totalement à jour sur les pratiques, sur les méthodes, sur les outils, sur les supports, sur les accompagnements qui existent pour accompagner l'entreprise dans son développement. » J.-P. C., lignes 169-171.</li> <li>- « Ils [les RH] opèrent un travail de recherche des formations, et notamment celles qui pourront soutenir cette capacité de l'organisation à être dans un comportement et dans un fonctionnement collaboratif. » R. F., lignes 257-259.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ils ont cette responsabilité de faire évoluer la boîte dans sa gestion des ressources humaines à travers la gouvernance et le modèle choisi, mais dans une démarche d'aspiration de méthodologies externes et d'inspiration en interne. Pas dans une démarche d'imposition et d'instruction. » J.-P. C., lignes 173-177.</li> <li>- « Ça veut dire qu'ils doivent eux-mêmes être dans l'apprentissage permanent, s'enrichir de pratiques externes. » J.-P. C., lignes 172-173.</li> <li>- « Et la responsabilité RH, ici, est d'être dans une démarche d'apprentissage permanent. » J.-P. C., lignes 200-201.</li> </ul>
Suivi des activités des collaborateurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le support que je peux apporter, par exemple, c'est d'assurer un suivi des objectifs qu'ils se sont fixés ensemble. » L. G., lignes 287-288.</li> <li>- « Pour les nouveaux employés, il y a quand même des suivis à faire au niveau des évaluations. » L. G., lignes 379-380.</li> <li>- « Comme par exemple des suivis de projets, qui ne sont pas nécessairement RH, mais qui permettent de suivre des consultants au projet, de savoir comment ils vont et de mêler à ça le bien-être et les besoins en formation. » A. A., lignes 20-22.</li> <li>- « Je suis devenue une espèce de manager RH, mais complètement responsable à 100% de la fonction RH sur la région Lilloise. Donc [...], les suivis de projets, [...] tout ce qui vient avec la fonction RH. » A. A., lignes 45-48.</li> <li>- « On fait aussi énormément de suivi de projet, [...] et moi du côté RH. On suit les consultants en mission. » A. A., lignes 94-96.</li> <li>- « Je m'occupe aussi de l'élaboration de tableaux de bords et de tableaux de suivi. » A. A., lignes 335-336.</li> <li>- « Définir des indicateurs-clés qui permettent de pouvoir, à travers l'organisation, sonder régulièrement sur les apprentissages et les bonnes pratiques. Il ne s'agit pas juste de donner du support, mais également de voir ce qui a été fait, comment ça a été fait, ce qu'on peut apporter, et dans quelle mesure tout ça contribue à l'objectif et au</li> </ul>

	<p>résultat attendu de la boîte en termes de performances quantitatives. Il y a donc aussi un rôle de suivi. » J.-P. C., lignes 183-188.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le but est de trouver un outil qui va permettre de décentraliser complètement le processus d'évaluation de la performance, mais toujours en le documentant, en le décrivant, et en gérant les questions du contrôle par les indicateurs-clés qui permettent de suivre et tracer ça. » J.-P. C., lignes 274-277.</li> <li>- « Là, c'est la responsabilité du département RH de mettre en place l'outil de tableau de bord, [...] et avoir des indicateurs sur comment ça évolue et comment c'est suivi au niveau des équipes. » J.-P. C., lignes 294-297.</li> </ul>
Dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les relations et les négociations avec les partenaires sociaux, les délégués du personnel. J'ai la charge d'assurer le pilotage du dialogue social, ça fait partie de la fonction RH. » A. A., lignes 435-437.</li> <li>- « Mais encore une fois, ça reste dans l'état d'esprit Davidson : si les délégués se posent des questions sur mon travail, l'approche sera plutôt consultative, on va essayer de regarder ensemble les points à réviser. » A. A., lignes 448-451.</li> <li>- « Derrière tout ça, il y a aussi un enjeu majeur de pouvoir faire évoluer les relations avec les partenaires sociaux. Ça, c'est un rôle des RH, c'est de faire évoluer le partenariat avec les syndicats. » J.-P. C., lignes 332-324.</li> </ul>
<b>b. Philosophie de gestion</b>	
Objectif premier de rendre les collaborateurs responsables et autonomes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On est toujours à l'affut de les rendre responsables et autonomes. » L. G., lignes 133-134.</li> <li>- « Notre rôle RH, ça va être de permettre aux personnes d'être responsables et de décider seules. » R. S., lignes 172-173.</li> <li>- « On va toujours être dans ce rôle de formation, de passeur, pour permettre à chacun de se prendre en charge au plus près de la conséquence, au plus localement possible. » R. S., lignes 189-191.</li> <li>- « La philosophie des principes de base qu'on veut effectivement mettre en œuvre, qui sont relatifs à l'autonomie des personnes, le fait de les responsabiliser par rapport à leurs envies de suivre ou pas des formations pour être performants eux-mêmes et rencontrer la performance collective. » H. P., lignes 163-166.</li> </ul>

Gardien du mode de gestion « libéré »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le rôle des ressources humaines est clé dans ce volet-là, pour s'assurer que notre mode de fonctionnement soit intégré tant par les leaders que par les équipes. » L. G., lignes 242-244.</li> <li>- « On est en quelque sorte les gardiens de l'holocratie. C'est le rôle des ressources humaines que de s'assurer qu'on évolue selon un mode de gestion libéré, postconventionnel. » L. G., lignes 316-318.</li> <li>- « Amener, proposer des activités auprès des leaders pour qu'avec eux, on soit plusieurs à répandre "la bonne nouvelle". » L. G., lignes 349-350.</li> <li>- « On pourrait se dire que demain, en ayant fait une transformation au sein de l'entreprise, on soit nous-mêmes ambassadeurs de la transformation auprès de nos clients par exemple. Il y a ce côté un peu ambassadeur d'un vécu, d'une expertise, de nouvelles pratiques. » H. P., lignes 157-160.</li> <li>- « Créer une culture où tout ça peut être dit, où il n'y a pas de moquerie, de jugement sur ce genre de choses. » R. S., lignes 60-61.</li> <li>- « Notre rôle RH, ça va être de permettre aux personnes d’être responsables et de décider seules. [...] Le but est de créer un environnement où c'est possible. » R. S., lignes 172-175.</li> <li>- « Mon rôle, c'est un rôle d'écoute et de gardien de ce qu'on avait dit qu'on vivrait ensemble. Donc quand on dit qu'on laisse décider les personnes, si je vois que certaines personnes commencent à vouloir imposer des choses, je vais proposer de passer du temps pour revoir ce qui est important pour nous et rappeler ce qui a été dit à la base. Donc une forme de gardien de ce que j'ai mis en place au départ. » R. S., lignes 135-140.</li> </ul>
Management de proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On connaît chacun de nos consultants. [...] C'est grâce au management de proximité, au management horizontal, au côté RH très présent pour encadrer les personnes. » A. A., lignes 81-84.</li> <li>- « On peut anticiper, on sait qui a des difficultés personnelles, on sait qui est en train de divorcer, etc. [...] Ici, il y a une grosse proximité. On est collègues, mais on est aussi beaucoup à être copains en dehors du travail. » A. A., lignes 105-110.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je suis au courant de tout, et je dois suivre ça aussi, quelque part, d'un point de vue humain. Si je sais que j'ai un consultant ou un salarié dont l'enfant plus petit est handicapé, je vais l'appeler plus souvent pour prendre des nouvelles, demander s'il a besoin de dispositions pour son travail, etc. On entre vraiment dans le personnel, dans l'individuel. » A. A., lignes 232-236.</li> <li>- « Je commence à connaître mon équipe, et à avoir des stratégies pour recueillir l'information. » M. I., lignes 242-243.</li> <li>- « On va trouver des manières de répondre aux besoins de chacun. » M. I., lignes 64-65.</li> <li>- « Il y a la proximité, aussi. Les départements RH sont quand même souvent en injonction et très peu en accompagnement. Il faut donc créer ce caractère de proximité. On a été beaucoup dans le "one size fits all", on devrait peut-être justement être dans l'accompagnement plus individuel. » H. P., lignes 292-295.</li> </ul>
Soutien aux opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On essaie de soutenir ça en se mettant au service. » R. S., lignes 46-47.</li> <li>- « On cherche vraiment à se mettre au service de ceux et celles qui servent. » R. S., ligne 101.</li> <li>- « Ils sont au service, et pas l'inverse. Dans beaucoup d'organisations, les opérationnels sont au service des services généraux. Là c'est l'inverse, le siège est au service des structures opérationnelles. » E. H., lignes 214-216.</li> <li>- « De manière plus générale, ce type d'organisation questionne la relation traditionnelle entre des supports et des opérationnels. Parce que tout ça est complètement bousculé. Là où, très souvent, les fonctions support dans les organisations classiques ont tendance à imposer des espèces de règles transverses dans l'organisation, ici, imposer ça ne marche plus. Il faut supporter, proposer. » R. F., lignes 44-48.</li> </ul>

#### Activités décentralisées vers les opérateurs

Choix du recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ce sont les équipes qui décident avec qui elles veulent travailler. » L. G., lignes 71-72.</li> </ul>
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Pour tout ce qui concerne le recrutement, ce n'est pas du tout géré en termes de RH, c'est tout à fait donné à chacun. » R. S., lignes 182-183.</li> <li>- « Ce sont eux [leaders d’activité] qui recrutent, sélectionnent. [...] Les seuls décideurs, c'est N recrute N-1. Il demande l'avis à ses collaborateurs et aux membres de son équipe, mais il n'a pas à demander un avis au niveau d'un back office, service général RH. » E. H., lignes 88-94.</li> <li>- « Si on doit engager quelqu'un pour telle agence, ça va impacter les collaborateurs directs qui vont devoir travailler avec cette personne-là. Là, les entretiens se font donc avec des envoyés de cette agence, pour qu'ils puissent donner leur avis et prendre la décision. » M. I., lignes 54-57.</li> <li>- « L’autonomie totale est laissée au niveau du cercle pour définir le meilleur processus qu'ils considèrent pour faire la sélection, le testing. On travaille donc en codécision sur le profil, il y a un premier screening vraiment technique, et après tout le processus est décidé par l'équipe. » J.-P. C., lignes 214-219.</li> <li>- « Le processus d'engagement devient très souvent un processus collaboratif. [...] La main est donnée à l'équipe pour le choix, les interviews, [...]. Je vois plutôt souvent des formules hybrides où le RH continue à faire le screening, et après tout le processus est géré par l'équipe-même qui va décider qui elle prend. » R. F., lignes 117-126.</li> </ul>
Évaluation des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les évaluations de rendement sont réalisées par les collègues de travail et sont ensuite ramenées à un "leader". » L. G., lignes 166-167.</li> <li>- « Chacun doit être rétribué selon ce qu'il fournit comme travail. Les managers en parlent avec la personne concernée lors du bilan, ils déterminent ensemble plus ou moins une fourchette, et après, le montant final, c'est le manager qui va aller le valider à la personne une fois qu'on se sera mis d'accord. » A. A., lignes 399-402.</li> <li>- « Il y a aussi les auto-évaluations. Ce ne sont pas des évaluations à 360 degrés, elles n'ont aucun lien avec la rémunération. Les personnes en position de management ont une fois par an (ou une fois tous les deux ans en</li> </ul>

	<p>fonction des équipes, si elles se connaissent ou si elles ne se connaissent pas) une auto-évaluation, et son équipe va l'évaluer sur la même trame. » E. H., lignes 136-140.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Au niveau de la gestion de la performance, [...] c'est le collaborateur, dans le cadre de son cercle, qui détermine le meilleur moment pour le faire, sur base d'objectifs fixés par le cercle, et avec l'interaction et l'intervention de l'ensemble des différents rôles dans le cercle. Donc tout le monde contribue et interagit dans la gestion de la performance, pour laquelle il y a un volet individuel et un volet collectif. L'évaluation, c'est une évaluation 360°, c'est-à-dire une évaluation complète par les pairs. » J.-P. C., lignes 261-270.</li> <li>- « L'évaluation n'est pas faite par ces "lead link", elle est faite par les pairs. Un processus typique et classique, c'est de demander à chacun de s'auto-évaluer et d'envoyer à toute l'équipe sa propre évaluation. Ensuite, tout le monde envoie des feedbacks, puis chacun retourne vers l'équipe avec la version finale de l'évaluation qu'il fait de lui. » R. F., lignes 132-136.</li> <li>- « Ça, c'est typiquement un processus qui va être organisé par les équipes en 360° avec des étapes où on va d'abord apprendre au collaborateur à s'auto-évaluer, à discuter de ses résultats avec ses pairs pour pouvoir lui-même se réguler, à entamer une discussion avec son coach et non plus son manager, où lui-même pourra mettre en avant ses points forts et ses points de développement s'il le souhaite. » H. P., lignes 40-44.</li> </ul>
Détermination des récompenses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Pour les augmentations salariales, c'est la même chose, les équipes peuvent en discuter et rapportent ensuite au "leader". » L. G., lignes 167-168.</li> <li>- « Les augmentations se font de manière collaborative. » R. S., lignes 279-280.</li> <li>- « Les managers gèrent d'ailleurs la totalité des problèmes RH managériaux : [...], les salaires. Ce n'est pas le service RH qui gère les salaires. » E. H., lignes 164-166.</li> <li>- « Sur la détermination du salaire, on est encore avec un système de classification de barèmes, mais on veut faire éclater ça, avec une intervention beaucoup plus libre de l'équipe. » J.-P. C., lignes 223-225.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ça veut dire qu'il y a des nouveaux mécanismes pour décider de qui va gagner combien, qui aura une augmentation. Ces mécanismes sont collaboratifs. Il y a plein de façon de fonctionner : avec l'équipe, avec des comités. Par exemple, sur la fixation des salaires, typiquement, ce sera quelque chose qui sera laissé aux mains des gens. Soit individuellement, dans des organisations où on demande à chacun de proposer son salaire sur base d'un processus qui peut être varié, avec des feedbacks, etc., pour en arriver sur une fixation de salaire qui est très autonomisante. Il y a d'autres endroits où on va plutôt fonctionner sur base d'une évaluation en cercle, en équipe. On fixe ça ensemble, en autonomie avec les collègues, puis un comité pourra vérifier si les salaires correspondent correctement aux évaluations des collègues. Il y a un retour de l'intelligence collective organisationnelle, et c'est vraiment l'évaluation par les pairs qui va influencer les salaires. » R. F., lignes 96-107.</li> </ul>
Application de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Si un employé décide de ne pas porter ses lunettes, ce n'est plus le rôle des ressources humaines d'aller le rappeler à l'ordre. Cette responsabilité revient entièrement aux équipes. » L. G., lignes 136-138.</li> <li>- « Pour la sécurité, j'ai un service RH SSE au niveau du siège, qui se compose d'une seule personne pour les 3000 employés. Elle est présente pour s'assurer que l'information soit bien structurée, elle s'occupe des moutons à cinq pattes. Mais la mise en œuvre au quotidien pour les vêtements, les équipements de protection individuelle, les actions, les gestes, l'analyse des risques d'accident du travail, tout cela revient aussi aux managers. » E. H., lignes 170-175.</li> </ul>
Choix des formations suivies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Pour les formations, c'est pareil. Plus généralement, il y a un dialogue avec les collaborateurs, mais l'idée, c'est de les laisser décider de leur futur. » R. S., lignes 183-185.</li> <li>- « Au niveau des formations, c'est pareil. Chaque intra-entrepreneur fait tous les ans ses demandes de formation. [...] Il y a une discussion entre la personne et son équipe pour voir si c'est une formation prioritaire par rapport à d'autres, en fonction des objectifs la structure, en fonction des priorités par rapport à des collègues, pour en arriver à un plan de formations prévisionnel qui pourrait être amendé pendant l'année en fonction des besoins,</li> </ul>

	<p>mais qui est totalement décentralisé aux équipes au niveau des choix et des décisions qui sont à faire, tout en respectant les contraintes externes. » E. H., lignes 192-204.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « De telle manière à ce que le collaborateur et l'équipe puissent avoir accès, non seulement en termes de contenu, à un catalogue qui soit pertinent par rapport à l'évolution des rôles, et en termes de support, soit également dans une démarche dans laquelle il peut lui-même utiliser le support qui est le plus adapté par rapport à l'environnement dans lequel il se trouve. » J.-P. C., lignes 289-293.</li> </ul>
--	--

<b>Présence des cinq rôles d'Ulrich et Brockbank (2005) chez les professionnels RH en entreprise dite « libérée »</b>		
Rôles présents	Tous les rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On retrouve tous ces rôles, on ne peut pas faire disparaître tout ce qui se trouve dans la gestion conventionnelle. » L. G., lignes 311-312.</li> <li>- « Ils font tous partie de la fonction, avec plus ou moins d'heures attitrées à chacun en fonction des besoins. [...] Ce sont des rôles que j'exerce en continuité. » A. A., lignes 502-506.</li> <li>- « Ce n'est pas l'un ou l'autre rôle qui prévaut, en fait c'est tout. Tous les rôles, mais différemment. Tous les rôles vont être présents, mais avec un autre regard, et dans un autre type d'apport. » J.-P. C., lignes 383-385.</li> <li>- « [La fonction RH], à la fois dans son rôle de partenaire stratégique, de développeur du capital humain, de représentant des employés, d'expert fonctionnel, elle doit toujours avoir une expertise sur l'aspect méthodologique, l'aspect outils, l'aspect pratique et l'aspect support. Elle doit la garder, mais elle doit distribuer ça dans l'organisation et à travers les cercles de telle manière que les équipes opérationnelles puissent vraiment piloter les activités et les tâches qui sont liées à ça de la manière la plus autonome possible. Je pense vraiment que ce modèle-là a du sens pour faire évoluer la fonction RH, et une fois que la fonction RH est connectée à un mode de gestion plus libéré, c'est vraiment important de continuer à être champion dans tous les domaines.</li> </ul>

		<p>Sinon, la fonction RH va perdre le fil, mais les équipes opérationnelles ne peuvent pas être à 100% autonomes sur tous les processus de gestion administrative. Donc là, il faut garder cet équilibre. » J.-P. C., lignes 395-406.</p>
	Développeur du capital humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « J'en suis, aujourd'hui, à me dire que c'est moi qui devrais veiller à ce que les talents se développent, à mettre les étriers sous les pieds. » M. I., lignes 310-312.</li> <li>- « Pour le rôle de développement des personnes, c'est présent en RH, mais en même temps, c'est une communauté de coachs et de formateurs qui ne sont pas du tout dans le service RH. On ne travaille plus du tout en termes de service, on travaille avec des communautés de personnes passionnées. » R. S., lignes 289-292.</li> <li>- « Pour le rôle de développeur du capital humain, [...]. Les gens reçoivent les mécanismes pour gérer leur développement personnel et leurs envies de progresser et d'apprendre. Donc il n'y a pas de personne chargée de développer les autres. La structure permettra déjà à chacun de se développer. [...] Par contre, ce que la RH va faire, c'est mettre à disposition des coachs auxquels on peut faire appel volontairement, en faisant soi-même le bilan sur ce qu'on a envie de développer en intégrant les pairs qui pourront donner du feedback, des conseils. Les RH vont donc trouver des bonnes formations, donner des formations internes pour tout ce qui concerne le développement "soft", parce que c'est une partie essentielle. » R. F., lignes 233-247.</li> <li>- « Au niveau du développement du capital humain, c'est complexe [...]. Les RH vont consolider toute une série de bonnes pratiques et fournir le matériel de base en co-construction. Le fait d'enclencher un processus sera fait par un besoin qui émanera du terrain et qui va remonter, il y a des choses qui seront faites en cocréation et qui vont redescendre. Donc là, je pense que tout le processus sera plutôt partagé, et plus exclusivement RH. Mais les RH, par rapport à ça, doivent malgré tout fournir tout l'aspect expertise derrière. » H. P., lignes 250, 254-259.</li> </ul>
	Partenaire stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je dois gérer la mise en place de ces aspects stratégiques, mais pour l'instant, je n'arrive pas à inspirer, à donner envie. » M. I., lignes 318-319.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Pour la stratégie, la vision, moi, ma responsabilité, c'est de faire en sorte qu'on fasse bien avec tout le monde. Donc je dirais que l'objectif, ce n'est pas de travailler la vision, mais plutôt travailler le processus de faire ensemble, pour tout. » R. S., lignes 303-305.</li> <li>- « D'une certaine façon, le rôle de stratégie est toujours présent dans le sens où, en fonction de la stratégie qui est prise, il faudra par exemple savoir quelle direction prendre en termes de formations. Il y aura peut-être de nouvelles manières de soutenir les gens pour évoluer si l'organisation décide qu'elle veut vraiment changer ses modes de fonctionnements [...]. On fera alors appel aux RH pour voir comment il est possible de développer ces capacités-là, et les RH feront certainement force de proposition là-dedans. » R. F., lignes 265-272.</li> <li>- « Le partenaire stratégique, je pense que ça restera. C'est lié à l'articulation des pratiques. D'ailleurs pour moi, leader et partenaire stratégique, ça va ensemble. L'idée, c'est de permettre au tout de rester consolidé dans une logique évolutive et veiller justement à ce que les changements sociétaux plus globaux soient traduits dans les pratiques RH, et qu'ils soient aussi alignés sur la totalité des politiques, sur les pratiques au sein de l'organisation. » H. P., lignes 262-267.</li> </ul>
	Expert fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le rôle d'expert fonctionnel est très présent pour moi. » M. I., ligne 325.</li> <li>- « Pour le rôle d'expert fonctionnel, avant on avait un juriste, mais maintenant on n'en a même plus. Évidemment il y a des lois, et on s'adapte, mais ce n'est pas un gros travail. On a un secrétariat social qui s'occupe de nous informer des variations salariales, il y a une indexation de temps en temps. Mais ce n'est pas un travail énorme. » R. S., lignes 299-302.</li> <li>- « Ce qui ressort le plus, c'est le rôle d'expert, mais particulièrement en ce qui concerne l'élaboration des politiques par rapport au contexte et à l'environnement de l'organisation. » E. H., lignes 300-302.</li> <li>- « Le côté conseiller reste : l'expertise, le conseil, le fait de savoir ce qu'on peut faire ou pas d'un point de vue légal, vont rester complètement. » R. F., lignes 229-231.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le rôle d'expert fonctionnel reste présent, parce que dans une organisation collaborative, on peut avoir des politiques. Mais on va les limiter au strict nécessaire. Il y a ce qui est légalement imposé, les réglementations externes, et les politiques que l'on considère comme vraiment nécessaires afin de ne pas mettre l'organisation à risque. » R. F., lignes 260-263.</li> <li>- « Le rôle fonctionnel, pour moi ça va rester au niveau HR. Parce que là, on touche quand même au cœur de toute une série de choses importantes. » H. P., lignes 260-261.</li> </ul>
	Leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Et le rôle de Leader, qui met en œuvre tout ça, ça se fait naturellement, parce que je dois coordonner tous ces rôles entre eux et avec les différents interlocuteurs internes ou externes. » A. A., lignes 506-509.</li> <li>- « Par rapport au rôle de leader, [...] je n'ai pas encore vécu de moment où j'étais suffisamment en confiance que le point de vue des clients soit pris en compte dans toutes les décisions sans que je sois obligée de rappeler que c'était notre choix à la base. Aujourd'hui, je suis vraiment le porte-drapeau de ça, rappeler qu'on doit aller chercher autre chose, qu'on doit aller chercher du qualitatif. » M. I., lignes 337-341.</li> <li>- « Le rôle de leader, en ce sens-là, disparaît. Par contre, tout ça est intégré dans des processus et dans des rôles structurels qui émergent : "lead link", "facilitateur". Ces rôles veilleront à ce qu'il y ait de l'alignement et de la coordination, parce qu'évidemment c'est nécessaire dans toute organisation. » R. F., lignes 282-285.</li> <li>- « Pour moi, leader et partenaire stratégique, ça va ensemble. L'idée, c'est de permettre au tout de rester consolidé dans une logique évolutive et veiller justement à ce que les changements sociétaux plus globaux soient traduits dans les pratiques RH, et qu'ils soient aussi alignés sur la totalité des politiques, sur les pratiques au sein de l'organisation. » H. P., lignes 263-267.</li> </ul>
	Représentant des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Par rapport au premier rôle [représentant des employés], je sens que j'ai plutôt une responsabilité de gardien, ça fait partie du rôle de RH. Mais c'est également de la responsabilité de chacun de bien s'occuper de lui pour bien faire son travail. » R. S., lignes 285-288.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Au niveau du rôle de représentant des employés, tout ce qui concerne le conseil en prévention va évidemment rester. C'est un rôle légal, ça fait partie de ce qui doit être fait. [...] Il n'y a pas besoin d'une personne pour valoriser les intérêts des employés puisque les règles du jeu font que chacun a sa voie, chacun est pris en considération. Une chose que ça m'évoque, c'est que dans une organisation classique, on voit souvent des employés venir se plaindre chez les RH parce qu'ils ne sont pas contents contre leur manager. Mais comme il n'y a plus vraiment de manager, ça ne se passe pas. » R. F., lignes 214-222.</li> <li>- « Pour le premier, le rôle de représentant des employés, c'est assez complexe. [...] A partir du moment où les besoins du cercle remontent, pour moi il y a des actions qui pourront être entreprises et pourront être consolidées dans des pratiques, dans des politiques, dans de l'inspiration qui viendront peut-être des ressources humaines, mais à mon avis il y aura une différence entre le mécanisme de remontée et la mise en œuvre. » H. P., lignes 232, 233, 242-246.</li> <li>- « Au lieu de donner le poisson, on leur apprend à pêcher. » L. G., lignes 75-76.</li> </ul>
Rôle émergent de passeur		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ensuite, j'ai un rôle aussi d'information et de conseil, donc accompagner toute mon équipe managériale sur tous les sujets RH, à savoir des modalités de période d'essai, de rupture de contrat, etc. » A. A., lignes 454-456.</li> <li>- « J'ai mon rôle aussi de les mettre tout le temps à jour à propos des nouvelles données juridiques et légales. » A. A., lignes 457-458.</li> <li>- « On va toujours être dans ce rôle de formation, de passeur. » R. S., lignes 189-191.</li> <li>- « Ils ont donc un rôle de passeur et facilitateur pour donner solutions auprès des opérationnels. » E. H., lignes 316-317.</li> <li>- « Ils doivent aussi favoriser les échanges, par rapport à tout ce qui concerne les expériences qu'il peut y avoir dans le groupe. [...] Leur rôle sera d'être des facilitateurs, de passer l'information par rapport aux bonnes ou mauvaises pratiques qu'il peut y avoir dans les différents domaines. » E. H., lignes 239-244.</li> </ul>

Rôle émergent de gardien de la culture et du sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Mon rôle, c'est un rôle d'écoute et de gardien de ce qu'on avait dit qu'on vivrait ensemble. Donc quand on dit qu'on laisse décider les personnes, si je vois que certaines personnes commencent à vouloir imposer des choses, je vais proposer de passer du temps pour revoir ce qui est important pour nous et rappeler ce qui a été dit à la base. Donc une forme de gardien de ce que j'ai mis en place au départ. » R. S., lignes 135-140.</li> <li>- « Je me sens vraiment à la source de toute cette transformation, et je me sens quelque part gardien de ça. » R. S., lignes 348-349.</li> <li>- « On est en quelque sorte les gardiens de l'holocratie. C'est le rôle des ressources humaines que de s'assurer qu'on évolue selon un mode de gestion libéré, postconventionnel. » L. G., lignes 316-318.</li> <li>- « Mon rôle était aussi de faire prendre conscience à la cellule de crise qu'on était en train de s'écarter de qui nous étions, de ce que nous avions dit que nous voulions vivre. » R. S., lignes 222-224.</li> <li>- « Il y a une partie qui est toujours présente d'animation de cadre. La responsabilité, c'est de mener à bien la transformation qu'on vit, et d'avoir toujours un mot à dire sur le cadre. [...] Par contre, par rapport au premier rôle, je sens que j'ai plutôt une responsabilité de gardien, ça fait partie du rôle de RH. » R. S., lignes 280-287.</li> <li>- « Mon rôle là-dedans, c'est de m'assurer que chaque décision passe effectivement par ce filtre. Je ne veux pas qu'on prenne des décisions sans avoir examiné quels sont les avantages pour les uns, quels sont les avantages pour les autres, et sans qu'on réfléchisse à la façon de pallier les désavantages. Mon rôle, c'est d'être sûre qu'on respecte ce sens à tous les niveaux. » M. I., lignes 70-74.</li> <li>- « Mon rôle de gestionnaire RH est de rappeler quand une décision ne fait pas sens vis-à-vis de notre vision. » M. I., lignes 127-128.</li> <li>- « J'ai en quelque sorte un rôle de maintien du sens. » M. I., lignes 362-363.</li> <li>- « [Le DRH] Ce serait plutôt quelqu'un qui serait dans la fédération et qui donnerait le sens par rapport à cette raison collective. Il serait plutôt de l'ordre de la culture, quelqu'un qui va vraiment veiller à ce que cette culture</li> </ul>
---	--

	de partage, d'apprentissage, de responsabilité partagée, de développement continu, de motivation intrinsèque, soit systématiquement enrichie et présente. » H. P., lignes 313-317.
--	--

<b>Implication et rôle du département RH dans le processus transformationnel de libération</b>	
Impact important du département RH pour la mise en place et le maintien du mode de gestion « libéré »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les ressources humaines ont vraiment un impact important pour la réussite et la continuité d'un tel mode de gestion. » L. G., ligne 29-30.</li> <li>- « On a eu un rôle vraiment primordial. » R. S., ligne 311.</li> <li>- « Les ressources humaines qui ont le plus d'impact sont celles qui ont complètement intégré le business de la boîte, et deviennent un levier de développement du business par leur connaissance approfondie de ce business. » J.-P. C., lignes 124-127.</li> <li>- « Les RH vont avoir un rôle dans la transformation comme tout un chacun. Une transformation comme ça, ça nécessite que l'entièreté des fonctions de l'organisation se mettent en marche. Quand on démarre une transformation comme ça, évidemment, le rôle exemplaire-type du comité de direction classique est essentiel, et les RH en font partie et sont à ce titre impliqués et doivent s'engager. » R. F., lignes 288-292.</li> </ul>
Rôle de catalyseur de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « On essaie donc d'être des catalyseurs de cette approche, pour développer des outils qui permettent de communiquer et intégrer notre mode de fonctionnement dans nos discours et nos actes. » L. G., lignes 350-352.</li> <li>- « L'idée était d'ouvrir des pistes, de trouver de nouvelles voies, d'essayer, de partager, d'emmener les autres, de créer des moments de partage, de développement personnel, de se créer des alliés dans l'entreprise capables de prendre le relais. » R. S., lignes 308-311.</li> <li>- « Pour pouvoir avoir une RH qui soit accompagnatrice de la transformation, il faut d'office passer par le niveau quatre et le niveau cinq. Donc il faut être partenaire stratégique et leader. » J.-P. C., lignes 372-374.</li> <li>- « Pour pouvoir avoir une approche qui permette de piloter stratégiquement la transformation des organisations au niveau RH, on doit avoir la posture de partenaire stratégique, parce qu'on est tournés vers le futur et que c'est</li> </ul>

	<p>indispensable pour faire basculer ça. C'est important que la fonction RH puisse évoluer. » J.-P. C., lignes 387-390.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « L'enjeu RH est de réussir à mettre en œuvre les principes de la gouvernance collaborative à travers les processus, et faire en sorte que cette culture puisse jaillir et être partagée de tous. » H. P., lignes 367-369.</li> </ul>
Transformer ses propres processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les ressources humaines vont donc s'occuper de transformer leurs processus, et de faire en sorte que ces processus soient adaptés pour permettre à cette nouvelle culture de gestion de l'individu de se mettre en œuvre, de prévoir comment on doit pratiquer, communiquer. » H. P., lignes 360-363.</li> <li>- « Les RH doivent vraiment prévoir la transformation de leurs processus, l'adéquation de ces processus par rapport à ce nouveau mode de fonctionnement. » H. P., lignes 365-367.</li> </ul>

### Le DRH en entreprise dite « libérée »

#### a. Activités

Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ce que je fais de différent, ce sont les orientations, le volet stratégique. C'est vraiment mon rôle premier et la raison pour laquelle on m'a embauché : de quelle façon est-ce qu'on va orienter le département pour assurer ce mode de gestion postconventionnel ? L'objectif est de s'assurer que la pensée libérée et la gestion holacratique soient présentes dans chacune des équipes et pour chaque leader. » L. G., lignes 368-372.</li> <li>- « Mon rôle, c'est d'établir les éléments d'orientation qu'on veut dans l'organisation, et m'assurer que les actions sont en lien avec ces grandes orientations. » L. G., lignes 386-388.</li> <li>- « Définir les orientations stratégiques, un plan de formations, et en assurer la diffusion. » A. A., lignes 378-379.</li> </ul>
Veille sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Les compétences que je vais aussi aller chercher personnellement, pour bien jouer mon rôle, c'est en descendant sur le terrain, dans l'usine. [...] Parce que quand je suis avec le travailleur, je comprends mieux ce qu'il vit. Et ça c'est important. Pas de connaître le contenu de son travail, mais de savoir comment il vit. » L. G., lignes 398-402.</li> </ul>

- « La compétence à aller chercher, c'est donc de mieux comprendre la situation réelle du travailleur. » L. G., lignes 405-406.
- « Le management horizontal, ça prend beaucoup de temps, du temps à passer avec chacun, à connaître chacun, demander les avis de tout le monde. » A. A., lignes 197-198.
- « Je suis au courant de tout, et je dois suivre ça aussi, quelque part, d'un point de vue humain. Si je sais que j'ai un consultant ou un salarié dont l'enfant plus petit est handicapé, je vais l'appeler plus souvent pour prendre des nouvelles, demander s'il a besoin de dispositions pour son travail, etc. On entre vraiment dans le personnel, dans l'individuel. » A. A., lignes 232-236.
- « Mon rôle, ce n'est pas de faire des choses, mais plutôt de sentir, d'accompagner, d'écouter, [...]. » R. S., lignes 235-236.
- « Si une personne ne se sent pas bien, estime avoir trop de travail ou ne pas être à sa place dans son équipe, je vais, en tant que gestionnaire des ressources humaines, aller la voir et lui demander ce qu'elle veut. » M. I., lignes 59-61.
- « Mon rôle ici, c'est de pouvoir identifier où sont les petits cailloux dans les chaussures, où est-ce que ça va grincer. Arriver à faire sortir les vraies raisons des éventuelles réticences par rapport à la mise en place d'un nouveau système. » M. I., lignes 231-234.
- « Je dois aider à faire apparaître ce qui ne va pas aller, pour ensuite traiter ça. » M. I., lignes 240-241.
- « Ici, je fais des coups de téléphone à gauche, à droite, je prends parfois une heure à juste écouter quelqu'un. Il y a plein de petits problèmes sur d'autres sujets qui vont émerger à ce moment-là. Moi, je note tout ça dans un coin, en sachant que ces petits problèmes sont là et qu'il faudra les gérer, les traiter, ou même ne rien en faire, mais au moins je sais qu'ils existent. » M. I., lignes 248-252.
- « Il doit donc être très à l'écoute de ce qui se passe sur le terrain, des besoins business. » J.-P. C., 410-411.
- « [Rôle du futur DRH] Veiller à la cohérence du tout, à l'harmonie du tout. » H. P., ligne 309.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il doit aussi veiller à une amélioration permanente des processus en étant à l’écoute de ce qui se passe, en faisant le tri grâce à son expertise tout en passant par de l’humilité, beaucoup d’interaction, d’écoute, de forums qui sont organisés. » H. P., lignes 334-337.</li> </ul>
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Moi derrière, je dois vérifier si c’est équitable, si ça correspond à notre convention collective, si en termes d’évolution salariale, c’est trop ou pas assez. J’ai ce rôle de bienveillance par rapport à tout ça. En général, ils me sollicitent en me disant combien ils comptent donner à telle ou telle personne, et me demandent mon avis. » A. A., lignes 392-396.</li> <li>- « Moi, ce que je fais, c’est plutôt du coaching, puisque j’émet des opinions. » L. G., lignes 294-295.</li> <li>- « Ensuite, j’ai un rôle aussi d’information et de conseil, donc accompagner toute mon équipe managériale sur tous les sujets RH, à savoir des modalités de période d’essai, de rupture de contrat, etc. » A. A., lignes 454-456.</li> <li>- « Le côté conseiller reste : l’expertise, le conseil, le fait de savoir ce qu’on peut faire ou pas d’un point de vue légal, vont rester complètement. » R. F., lignes 229-231.</li> <li>- « C’est quelqu’un qui va veiller à ce que tout soit authentique, mais toujours en passant par du conseil et des explications plutôt que de la répression. C’est quelqu’un qui doit veiller à ce que ce soit comme ça en permanence, et veiller à des échanges constructifs (pas nécessairement positifs) entre les individus. » H. P., lignes 321-324.</li> </ul>
Benchmarking externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « J’essaie de prendre beaucoup de temps [...] pour m’inspirer dans d’autres endroits. » R. S., lignes 74-75.</li> <li>- « Je suis dans beaucoup de groupes d’échanges avec des pairs, puis en même temps j’ai créé une entreprise d’accompagnement, en plus de mon job, qui m’aide beaucoup à créer des moments d’échanges. » R. S., lignes 81-84.</li> <li>- « Mon rôle, ce n’est pas de faire des choses, mais plutôt [...] d’aller voir comment ça se passe ailleurs, d’échanger avec d’autres, de m’inspirer, de me former. » R. S., lignes 235-237.</li> <li>- « Il devra tout le temps aller partager les expériences de ce qui se fait ailleurs. Non pas pour copier, mais pour s’inspirer par rapport à ça. » J.-P. C., lignes 413-414.</li> </ul>
<b>b. Compétences personnelles</b>	

Aptitudes communicationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Des compétences communicationnelles. » Linda G., ligne 396.</li> <li>- « Et là, les gens s'ouvrent à moi. Là, je ne suis plus quelqu'un des ressources humaines, je suis une collègue. » L. G., lignes 403-404.</li> <li>- « L'écoute, les relations humaines » A. A., lignes 516-517.</li> <li>- « Savoir gérer des situations relationnelles difficiles. [...] Il faut savoir leur parler » A. A., lignes 521, 522, 526, 527.</li> <li>- « Il y a une compétence d'écoute, écouter les autres mais aussi écouter à l'intérieur de nous, notre intuition. » R. S., lignes 316-317.</li> <li>- « Finalement, l'écoute [...] et également savoir solliciter la parole, parce qu'être à l'écoute, c'est ce que j'ai toujours fait. [...] Il faut proactivement aller chercher l'émotion, les grincements, c'est tout un job de trouver les stratégies pour que ça sorte. » M. I., lignes 405-410.</li> <li>- « Beaucoup de compétences communicationnelles, mais plutôt dans la pédagogie. » H. P., lignes 287-288.</li> <li>- « Ça passe aussi par le ou la DRH qui incarne ça dans ses pratiques, dans du parler-vrai, du parler-sincère. » H. P., 330-331.</li> </ul>
Discernement de la culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Des compétences de compréhension de la culture postconventionnelle. » L. G., lignes 396-397.</li> <li>- « Il va falloir avoir une bonne connexion avec le monde environnant, des compétences de discernement, une capacité à traduire tout ça au sein de son organisation. » H. P., lignes 281-282.</li> </ul>
Observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Pour mettre en place les actions au niveau du département RH, j'ai dû d'abord prendre le pouls. » L. G., lignes 264-265.</li> <li>- « Il faut avoir un esprit d'observation, [...] » A. A., ligne 512.</li> <li>- « J'ai commencé à ne plus rien faire, et à observer ce qui se passe quand on n'amène pas de choses. » R. S., lignes 39-40.</li> <li>- « L'observation ». M. I., ligne 405.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « C'est aussi beaucoup de curiosité [...]. La curiosité, c'est-à-dire vraiment aller voir ce qui se passe ailleurs, et ça suppose beaucoup d'efforts. » J.-P. C., 419-421.</li> </ul>
Esprit d’analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il faut avoir un esprit [d’observation,] d’analyse [...]. » A. A., ligne 512.</li> <li>- « Ça nécessite aussi d'avoir une vue très analytique des choses, de pouvoir identifier quels sont les indicateurs-clés. » J.-P. C., lignes 416-418.</li> <li>- « Une compétence-clé, c'est donc vraiment une compétence de prévision et d'analyse. » J.-P. C., lignes 418-419.</li> </ul>
Travail en équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il y a donc [...], le travail d’équipe, [...]. » A. A., ligne 516.</li> <li>- « Il y a une compétence qui est de créer du partage, de ne pas rester seul, de s'entourer. » R. S., lignes 319-320.</li> <li>- « La capacité d'inclusion. C'est-à-dire de se rendre compte que ce n'est pas une prérogative RH de faire cette transformation, mais que ça nécessite l'inclusion de tout le monde. Donc il doit y avoir cette capacité à ne pas se mettre dans un rôle de lead unique, mais de faire partie d'un lead au même titre que plein d'autres personnes. » R. F., lignes 328-332.</li> </ul>
Remise en question	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Ça demande beaucoup de temps de discernement, beaucoup de temps de recul. » R. S., lignes 80-81.</li> <li>- « Il y a des compétences de capacité de se remettre en question, de se poser des questions, de se laisser déstabiliser, de se laisser bouger en permanence. » R. S., lignes 317-319.</li> <li>- « C’est aussi beaucoup [...] d’humilité. » J.-P. C., lignes 419-420.</li> </ul>
Exigence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Beaucoup d’exigence. Être [...] très exigeant sur ce qu’on a décidé de vivre. [...] L’important, c’est de ne pas lâcher ce qu'on a décidé, et de revenir avec ça. [...] il faut faire preuve d'une fermeté et d'une exigence énorme. Cette exigence ne porte pas sur le résultat mais sur le comment. » R. S., lignes 322-329.</li> <li>- « Il faut avoir [...] une force de proposition [...]. » A. A., ligne 512.</li> <li>- « Il y a ce besoin de constance et de ne pas lâcher prise par rapport au sens. » M. I., lignes 399-400.</li> <li>- « Ça suppose par rapport à ça, de l’investissement personnel et de la persévérance. » J.-P. C., lignes 421-422.</li> </ul>
Bienveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Beaucoup de bienveillance. Être très bienveillant, très gentil, [...]. » R. S., lignes 322-323.</li> </ul>

Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"><li>- « Il faut être prêt à ce que le résultat ne ressemble pas à ce que j'imaginai, être prêt à faire preuve de cette flexibilité-là. Il faudrait, en tant que responsable des ressources humaines, être prêt soi-même à être bousculé. » M. I., 400-403.</li><li>- « Il faut aimer aller chercher, expérimenter, ne pas toujours savoir comment ça va se passer. Il y a donc aussi un petit côté aventurier. Expérimenter, être aventurier, [...]. » J.-P. C., lignes 422-424.</li><li>- « De l'ouverture, parce que c'est très challengeant. Je remarque qu'il y a souvent beaucoup de résistance en RH, parce que ça vient questionner toute une série de croyances sur un fonctionnement qu'on a toujours eu, et que les RH sont probablement une des fonctions les plus impactées par la transformation. » R. F., lignes 325-328.</li></ul>
Créativité	<ul style="list-style-type: none"><li>- « La capacité de créativité est évidemment importante, parce qu'il faut être créatif pour pouvoir réinventer tous ces processus, et aller jusqu'à des limites qu'il faudra oser approcher pour faire des choses nouvelles qui n'existent pas. » R. F., lignes 332-335.</li></ul>