

8.6 Annexe 6 – Entretien : Myriam Issawi, Banque et Assurances Auderghem-Boitsfort SCOMM

1 **Chercheur** : Pouvez-vous vous présenter, présenter brièvement votre parcours professionnel,
2 votre organisation et ce que vous y faites ?

3 **Myriam** : Je suis ce qu'on appelle "directeur gérant" chez nous, d'une société en commandite
4 qui compte 28 personnes dont trois associés. On a trois associés et 25 collaborateurs. C'est une
5 entreprise qui a pour charge de gérer des agences bancaires. On est dans le milieu de la banque,
6 on a un commanditaire qui est Belfius avec lequel on a juste un contrat de prestation de services.
7 Donc on preste un service pour cette société-là, en s'accordant sur le fait que nous allons tenir
8 des agences, proposer un certain nombre de produits pour eux, et Belfius nous paye des fees en
9 fonction de notre réalisation. Il n'y a pas de relation hiérarchique avec la banque, on est vraiment
10 une entité qui choisit ses moyens de fonctionner comme elle veut. Maintenant, c'est dans un
11 milieu qui est quand-même extrêmement régulé. On ne peut pas faire ce qu'on veut, je ne peux
12 pas me mettre à vendre des jeans au guichet, pour la vente des produits, le cadre des conditions
13 de vente est extrêmement précis, avec les questions à poser à un client préalablement, etc. Ça
14 c'est la même chose pour toutes les institutions bancaires. Je suis devenue directeur-gérant en
15 fin 2017. C'est important, parce que je ne peux pas dire que j'ai une grande expérience. Ça laisse
16 2 ans, 2 ans et demi d'expérience, avec au départ une envie très forte de passer en entreprise
17 "libérée", en collaboratif. J'ai eu cette envie de passer à autre chose, au départ de manière très
18 forte, peut-être même très dogmatique. Aujourd'hui, après deux ans et demi, je rectifie un peu
19 le tir par rapport à ce qui est faisable ou pas faisable, praticable ou pas.

20 On est une PME. Quand on est une PME, la répartition des rôles n'est pas aussi stricte que ce
21 qu'elle peut l'être dans d'autres boîtes. On a quatre agences à gérer, on a différents métiers à
22 gérer, ça fait autant de "business lines" si on veut reprendre le vocabulaire des grosses boîtes.
23 Dans une agence, il y a une organisation interne à l'agence. Dans un métier, il y a toujours une
24 personne qui va au siège pour prendre l'information de ce qui est demandé, ce sur quoi ils sont
25 payés, etc. Donc il y a déjà plusieurs "chefs" qui s'imbriquent. J'ai employé le mot chef à
26 dessein, même si on a complètement changé le vocabulaire entre-temps. Mais à priori, le
27 directeur-gérant est celui qui est le responsable des ressources humaines. Donc moi.

28 **Chercheur** : Quelles sont les différences notables entre la gestion des ressources humaines
29 dans une entreprise ayant vécu un processus transformationnel de libération, et une entreprise
30 plus conventionnelle ?

31 **Myriam :** [Pour moi, la grosse différence se trouve dans le sens qu'on veut mettre à la
32 boîte. C'est-à-dire que toutes nos décisions, qu'elles soient les décisions GRH, qu'elles
33 soient les décisions d'investissement et autres, passent au travers d'un filtre qu'on a appelé
34 "le triangle" chez nous. Le principe est simple, on essaie toujours de savoir si une décision
35 est à la fois bonne pour les collaborateurs, bonne pour les clients et bonne pour
36 l'entreprise]. On s'interdit de prendre des décisions qui ne soient que bonnes pour l'entreprise
37 mais pas si bonnes pour les collaborateurs, ou bonnes pour les collaborateurs mais pas tant pour
38 les clients, etc. On se force à se poser la question : "si j'étais un client, comment je prendrais
39 cette décision-là ?", "si j'étais un collaborateur, comment je prendrais cette décision ?", et "si je
40 regarde du point de vue de la société elle-même, comment est-ce que je prends cette décision
41 ?". Un exemple typique : la question du télétravail va commencer à se poser. On va devoir
42 passer au travers de ce filtre-là. Et quelque part, quand on est en télétravail, on est moins
43 disponible pour les clients, donc la question sera : comment est-ce qu'on va appréhender ça pour
44 que le client n'y perde pas même quand les gens sont en télétravail ?

45 Ça, c'est la principale différence. Elle est au niveau du sens qu'on veut mettre à la boîte. C'est
46 un pari qu'on fait en tant qu'associés, de se dire que pour que la boîte soit durable, il faut que
47 tout le monde s'y retrouve. Une boîte où il n'y a que les associés qui s'y retrouvent, elle ne sera
48 pas durable. On ne pourra pas avoir les capacités de se développer parce que les collaborateurs
49 risquent de ne pas rester. Au départ, il y a une forme de croyance, de foi dans le fait qu'en faisant
50 les choses d'un point de vue qualitatif, ça assure la pérennité de la boîte bien plus que si on ne
51 visait que le point de vue de la rentabilité. La deuxième différence, elle se trouve au niveau de
52 la structure. On essaye de faire en sorte que ceux qui prennent les décisions soient les personnes
53 qui sont impactées par ces décisions. Et que ne prennent pas les décisions ceux qui ne sont pas
54 impactés par ces décisions. [Si on doit engager quelqu'un pour telle agence, ça va impacter
55 les collaborateurs directs qui vont devoir travailler avec cette personne-là. Là, les
56 entretiens se font donc avec des envoyés de cette agence, pour qu'ils puissent donner leur
57 avis et prendre la décision]. Dans la structure, il y a des choses qui changent.

58 **Chercheur :** Comment tout cela se répercute sur la gestion des ressources humaines ?

59 **Myriam :** Par exemple, [si une personne ne se sent pas bien, estime avoir trop de travail ou
60 ne pas être à sa place dans son équipe, je vais, en tant que gestionnaire des ressources
61 humaines, aller la voir et lui demander ce qu'elle veut]. [En fonction de ses besoins, je
62 regarde si les modifications d'équipe envisagées peuvent convenir aux équipes concernées,
63 je leur demande quel impact ça aura sur l'équipe, les clients, la boîte]. En faisant l'examen

64 des avantages et des inconvénients pour chacun des pôles, **[on va trouver des manières de**
65 **répondre aux besoins de chacun]** de ces pôles-là. Si une personne quitte son équipe pour aller
66 ailleurs, ça veut dire pour son équipe qu'il y aura par exemple une personne de moins pour
67 répondre au téléphone, donc on regarde si on peut répartir la téléphonie autrement. Donc, le but
68 est de s'obliger dans chaque décision qu'on prend, à voir si oui ou non, ça a un impact sur ces
69 trois pôles. C'est une contrainte de poser un filtre avant chaque décision. Et ça rend toutes les
70 décisions un peu plus complexes, mais plus riches. **[Mon rôle là-dedans, c'est de m'assurer**
71 **que chaque décision passe effectivement par ce filtre. Je ne veux pas qu'on prenne des**
72 **décisions sans avoir examiné quels sont les avantages pour les uns, quels sont les avantages**
73 **pour les autres, et sans qu'on réfléchisse à la façon de pallier les désavantages. Mon rôle,**
74 **c'est d'être sûre qu'on respecte ce sens à tous les niveaux].**

75 **Chercheur :** Quelles sont les activités RH "traditionnelles" qui se démarquent et sont présentes
76 dans la gestion des ressources humaines de votre organisation, et quelles sont celles qui, au
77 contraire, s'effacent ?

78 **Myriam :** Par rapport à la gestion des salaires, il y a eu des évolutions et des régressions. La
79 règle qu'on se permet, c'est la règle de l'essai-erreur. Parfois, on prend une décision, on prend
80 un problème en charge à travers notre systématique de réflexion, et on trouve une solution.
81 Cette solution va peut-être générer d'autres problèmes auxquels on n'a pas pensé au départ. On
82 se permet l'essai et l'erreur. Par exemple, en politique salariale, on avait une politique salariale
83 qui était simple, facile, lisible : les associés décident de qui reçoit une augmentation et de qui
84 reçoit un bonus. C'était simple, jamais parfaitement chiffré, et il y avait toujours cette notion de
85 l'entretien d'évaluation unidirectionnel où j'évalue sur quels points le collaborateur a été bon ou
86 moins bon, puis l'employé espérait avoir la reconnaissance à laquelle il avait droit. C'était pour
87 moi impossible que je pratique comme ça dans une entreprise que je voulais libérer. Mais on
88 remplace par quoi ? La première année, j'ai pris une solution de facilité en demandant à chacun
89 de citer trois noms de personnes qui méritaient une augmentation. Six noms sont sortis de la
90 boîte et revenaient assez régulièrement. On avait défini un budget ensemble, et ce budget a été
91 réparti en fonction du nombre de fois que les personnes avaient été citées. Ce système a eu
92 comme problème, qu'une personne qui appartient à une équipe de dix personnes a plus de
93 chances d'être citée un plus grand nombre de fois que celle qui appartient à une équipe de quatre
94 personnes. Ce n'était pas bien pensé. La deuxième année, on a changé de système pour tout
95 définir ensemble, c'est-à-dire qu'on a déterminé, pendant l'année, les critères sur lesquels on
96 pourrait faire une évaluation. On a fait tout un travail sur les critères qui nous semblaient

97 importants, les chiffres, être un bon collègue de travail, travailler proprement, avoir une
98 satisfaction au niveau de ses clients, etc. On a fixé dix thèmes qu'on trouvait importants à
99 retrouver au sein des évaluations. A cet effet, j'ai organisé des réunions sur base volontaire pour
100 fixer les thèmes ensemble. A chaque fois, chaque réunion fait l'objet d'un PV envoyé à
101 l'ensemble de l'équipe, et chacun a sept jours pour exprimer son désaccord par rapport à ce qui
102 s'est dit en réunion. Ensuite, il fallait savoir qui pouvait juger de savoir si tel ou tel critère était
103 rempli ou pas. On a défini que je m'en occuperais, avec une personne de l'agence, une personne
104 du métier, et une personne prise au hasard. Comme ça, les deux personnes qui connaissaient le
105 mieux la personne évaluée participaient, mais il y avait quand-même quatre personnes
106 différentes qui se positionnaient. Donc, chacun a dû donner son avis sur un certain nombre de
107 personnes, selon qu'ils aient été tirés au hasard ou pas, et ça donnait une cotation pour chacun.
108 Ensuite, on a défini ensemble la façon d'augmenter les collaborateurs. Les collaborateurs ont
109 choisi, lors de ces réunions, que les augmentations seraient réservées aux personnes les mieux
110 cotées par rapport à l'évaluation selon les critères collectifs. **[Ce processus a été entièrement**
111 **collaboratif, mais a suscité autant de déceptions que du temps où je faisais mes évaluations**
112 **moi-même].** Par rapport à ça, **[je suis donc vraiment revenue en arrière, je m'astreins à**
113 **avoir des critères, je m'astreins à regarder les choses le plus objectivement possible, à**
114 **questionner les personnes qui travaillent avec la personne que j'évalue, à essayer d'être la**
115 **plus éclairée possible, mais la décision me revient].** C'est pour moi, un des échecs du
116 collaboratif qu'on a pratiqué. Le fait que ce soit collectif n'a absolument pas apporté plus de
117 satisfaction. Par contre, les bonus ne sont plus individuels, la "carotte" classique. J'ai mis en
118 place des bonus collectifs, d'équipe. Chaque équipe connaît son objectif et est parfaitement
119 autonome pour aller chercher sa réussite. Là, l'autonomie de travail local devient totale. Parfois,
120 ça pose un problème parce que les collaborateurs oublient de faire passer toutes leurs décisions
121 par le filtre organisation-clients-collaborateurs. Par exemple, une équipe très soudée peut
122 vouloir accorder un jour de congé à plusieurs membres de son équipe s'ils en éprouvent le
123 besoin, mais si l'agence finit par être gérée ce jour-là par deux collaborateurs au lieu de six, ça
124 porte préjudice aux clients. S'ils avaient fait passer la décision à travers le triangle, ils auraient
125 remarqué que deux personnes pour gérer l'agence impliquait qu'il n'y avait personne pour
126 répondre au téléphone, puisque ces deux personnes sont occupées au guichet et aux rendez-
127 vous. Là, **[mon rôle de gestionnaire RH est de rappeler quand une décision ne fait pas sens**
128 **vis-à-vis de notre vision].** Elle fait certainement un grand sens de solidarité au sein de l'équipe,
129 et ça, je ne vais pas le critiquer, mais il ne faut pas que ce soit au détriment du client.
130 **[Idéalement, on fait donc le point tous les mois, on en discute, je lis les PV des différentes**

131 **agences et je prends acte et discute avec les personnes]**. Mais en réalité, quand quelque chose
132 comme ça arrive, je prends directement mon téléphone pour demander une explication.

133 **Chercheur :** Vous avez parlé de recrutement tout à l'heure, quelles sont les autres activités RH
134 traditionnelles qui se retrouvent dans la gestion des ressources humaines de votre organisation,
135 et quelles sont celles qui sont plutôt effacées ou décentralisées ?

136 **Myriam :** On ne travaille plus par descriptif de fonction, mais par rôle. Au niveau du rôle de
137 responsable d'agence, on a éclaté ce rôle. Normalement, il faut qu'une personne soit désignée
138 pour dire oui ou non à une demande de congé, pour s'inquiéter de racheter du matériel, prendre
139 en charge les initiatives. Tous ces rôles ont été répartis dans chaque agence. Mais quand un
140 client veut voir un responsable d'agence, il faut une personne capable de recevoir ce client en
141 tant que responsable d'agence. Ce rôle-là, on l'a pratiqué avec des élections. Une fois par an,
142 l'agence choisit son "responsable d'agence", qu'on appelle "premier lien". Pour moi, dans les
143 rôles d'un responsable d'équipe, il y a un certain nombre de rôles GRH importants. Notamment,
144 de faire en sorte que chacun ait une notion de son plan de développement individuel, de l'endroit
145 où il voudrait se retrouver demain, des formations qui sont nécessaires pour y arriver, des
146 accompagnements nécessaires pour y arriver. Mais ça, ce n'est pas pris en charge. Un
147 collaborateur n'a pas la préoccupation de voir d'autres collaborateurs avancer. Le problème,
148 c'est que je n'ai pas pensé, en mettant ces personnes dans ces positions, de fournir la formation
149 adéquate. Je n'ai pas du tout pensé au fait que peut-être que personne n'a la notion de ce que ça
150 implique d'être responsable, d'être celui qui est plus en vue que les autres. **[Il y aurait dû y**
151 **avoir de ma part un accompagnement dans le leadership, un accompagnement pour**
152 **apprendre à avoir cette responsabilité des autres]**. Sachant que ça peut changer tous les ans
153 également. Par exemple, j'ai remarqué qu'il y a tout un pan de compétences liées au fait
154 d'organiser pour les autres comme : comment on organise une réunion, comment on annonce
155 une réunion, comment on fait une réunion, comment on la lead, comment on la débriefe,
156 comment faire un PV, etc. **[Il y a un certain nombre de compétences simplement pour**
157 **pouvoir faire une réunion, que je n'ai jamais pensé devoir transmettre, former et**
158 **formaliser. Ça, ça devrait être un de mes jobs en GRH, de monter sur la façon de faire un**
159 **bon encadrement. Dans les rôles, clairement, accompagner le développement des autres,**
160 **c'est très important]**. Il ne faut pas que les gens stagnent et s'épuisent, il faut qu'ils continuent
161 à garder du plaisir. Et ça, c'est une vision plus long-terme de la boîte. Il faut donner de la matière
162 pour que les personnes gardent le goût, gardent l'esprit vif, gardent le goût de se développer.
163 Mais j'ai beaucoup de mal à ce que les collaborateurs se mettent dans le long-terme. **[La**

164 **solution, ce serait de mettre en place des accompagnements au développement des**
165 **personnes en leadership]**. Soit, j'assure le développement des personnes par rapport à leur
166 métier, et par rapport aux clients, mais si je veux que la structure collaborative fonctionne, **[je**
167 **dois mettre en place de l'accompagnement, y compris sur le "skill" et le "will" de**
168 **l'organisation des choses pour les autres : organisation de leurs formations, de leur**
169 **développement, de leurs réunions]**. C'est très sollicitant émotionnellement, d'être responsable
170 pour les autres. Il y a des gens qui ont été choisis comme responsables, et qui ne veulent plus
171 l'être maintenant. J'aurais dû beaucoup plus accompagner la formation au leadership, entendu
172 que je ne suis absolument pas formée non plus, et que j'ai dû apprendre sur le tas comme tout
173 le monde.

174 **Chercheur** : Tout à l'heure, vous avez abordé la conciliation travail-vie de famille et la
175 flexibilité des horaires de travail. Comment cela se traduit-il dans la gestion des ressources
176 humaines ?

177 **Myriam** : On a ouvert le sujet, et pouvait y participer qui le voulait. Comme c'était le tout
178 premier sujet, j'ai demandé que les associés n'y participent pas, pour que les premières
179 discussions puissent se faire sans nous, parce que je n'étais pas tout-à-fait sûre de la liberté de
180 parole des collaborateurs. Maintenant, deux ans plus tard, que je sois présente ou non, je pense
181 que les collaborateurs parlent tout à fait librement. De toute façon, tout le monde sait que je lis
182 les PV des réunions et que je réagis dans les sept jours si ça ne me convient pas, tout comme
183 n'importe-qui pourrait le faire. Ce premier projet, on l'a géré comme ça, et j'étais dans une
184 optique beaucoup plus "pro-collaborateurs", qu'en défense du client. Donc, j'avais une espèce
185 de certitude que des collaborateurs heureux feraient une bonne boîte, feraient des clients
186 contents parce qu'ils seraient contents de venir travailler, et qu'il y avait une espèce de magie
187 qui allait s'opérer. **[Donc, on a trouvé des justes milieux d'horaires, de flexibilité, et on a**
188 **ouvert la possibilité à chacun de changer son contrat de travail pour opter pour un contrat**
189 **de travail plus flexible]**. Mais il y a une catégorie de personnes qui y a beaucoup perdu, ce
190 sont les clients. Tout le monde voulait libérer son mercredi après-midi ou son vendredi après-
191 midi. Maintenant, dans mes agences, il n'y a plus assez de monde pendant ces horaires-là pour
192 répondre au téléphone. Je n'ai pas été assez stricte sur l'attention à porter au point de vue client.
193 Au point de vue de la boîte, ils font leurs heures, je ne peux pas dire que ça a changé quelque
194 chose. Par contre, le mercredi après-midi, dans nos agences, on a un service de merde
195 maintenant. Cette flexibilité du temps de travail était une demande initiée par les collaborateurs,
196 mais ça ne s'est fait que dans un sens. J'aurais dû être plus précautionneuse, parce qu'au final,

197 ce sont toujours les clients qui paient une baisse de services par nos choix. C'est toujours ce
198 pôle-là que je dois rappeler. Un de mes objectifs, c'est de trouver comment intégrer les clients
199 dans la démarche, mais quand on leur demande s'ils veulent discuter des possibilités, de ce qu'ils
200 veulent faire, ils se méfient et pensent qu'on va essayer de leur vendre quelque chose. Je ne suis
201 pas sûre que les clients soient prêts à être contactés pour savoir comment on pourrait faire.

202 **Chercheur :** Quelles sont concrètement les activités que vous réalisez au niveau de la gestion
203 des ressources humaines ?

204 **Myriam :** Par exemple, j'ai vu qu'il y avait une forme de nouvelle téléphonie. Sachant qu'on
205 répond très mal au téléphone ici, on perd environ 50% des appels. Je me suis demandé s'il était
206 possible de centraliser tous les appels auprès d'une personne qui répondrait pour les quatre
207 agences puis qui redirigerait les appels si nécessaire. Une fois que j'ai compris qu'il y avait une
208 technologie qui rendait ça possible, j'ai appelé les différentes agences, une par une, puis en
209 rappelant l'une ou l'autre avec les informations des autres, pour savoir si c'était quelque chose
210 qui pourrait répondre à un besoin. Là, au moins, le client s'y retrouverait, puisqu'on répondrait
211 plus au téléphone. Mais au niveau des collaborateurs, je veux savoir si tout le monde est
212 d'accord qu'une personne, au lieu d'avoir un travail diversifié cette journée-là, fasse un travail
213 pas diversifié de téléphoniste, ou au contraire, s'il faut engager une téléphoniste, mais en se
214 séparant d'une autre personne au sein de l'organisation. La seconde option est évidemment
215 rejetée, alors on porte tous la responsabilité de la première option. Alors, **[je recueille les**
216 **informations à propos des disponibilités et envies de chaque agence, et transforme cela en**
217 **négociation afin de trouver une solution qui convient à tout le monde]**. J'ai passé deux jours
218 au téléphone, avec les quatre agences, pour essayer de mettre en place ce projet-là, que personne
219 ne soit contraint, qu'on ait tous la conscience de la façon dont on participe à quelque chose de
220 qualitatif. On choisit d'être solidaire pour prendre en charge ça, alors comment le fait-on ?
221 **[J'organise donc des réunions (à cause du Covid, ce sont des réunions téléphoniques) pour**
222 **communiquer]**, puis j'ai appelé le technicien pour les détails pratiques concernant chaque
223 agence en fonction des spécificités. **[Comme il y a un certain nombre de collaborateurs qui**
224 **ont accepté d'être volontaires, ce que je vais faire, c'est les accompagner, c'est-à-dire que**
225 **je vais aller chercher un coach pour les former à la téléphonie réactive]. [Je n'ai pas assez**
226 **d'écoute que pour faire du coaching, donc en général quand j'ai besoin de coachs, je vais**
227 **les chercher à l'extérieur]** parce que je suis incapable de faire ça. Je vais ensuite fixer un cadre,
228 des indicateurs, afin de savoir quand est-ce qu'on considère que l'augmentation des réponses au
229 téléphone est une réussite, et les récompenses qui découleront de cet effort. Aujourd'hui, on est

230 arrivés à une situation où personne n'y va contraint. Il y a eu des échanges de services de manière
231 à ce que chacun soit d'accord de l'essayer comme ça. [**Mon rôle ici, c'est de pouvoir identifier**
232 **où sont les petits cailloux dans les chaussures, où est-ce que ça va grincer. Arriver à faire**
233 **sortir les vraies raisons des éventuelles réticences par rapport à la mise en place d'un**
234 **nouveau système**]. Par exemple : "je ne veux pas le faire parce que j'ai peur de rester
235 téléphoniste à long terme", ou "je ne veux pas le faire parce que j'ai envie de faire mes chiffres
236 et je pense ne plus y arriver si je perds un jour par semaine", ou encore "je ne veux pas le faire,
237 parce que la téléphonie se fera dans tel agence, et je n'ai pas les transports en commun qui
238 desservent suffisamment cet endroit". Les réticences sont parfois microscopiques, mais
239 représentent de vrais blocages, et il faut arriver à identifier ça et trouver un moyen de faire
240 émerger des solutions. [**Je dois aider à faire apparaître ce qui ne va pas aller, pour ensuite**
241 **traiter ça**]. À chaque fois, ce sont des éléments que je n'aurais pas soupçonné entrer en ligne
242 de compte. Faire dire les choses, ce n'est pas facile. [**Je commence à connaître mon équipe,**
243 **et à avoir des stratégies pour recueillir l'information**]. Je sais qui parle facilement, qui ne
244 parle pas facilement. Puisque je n'ai pas de responsable d'agence, je tente de faire parler l'un et
245 l'autre. Je sais que certains n'arriveront jamais à me dire non. Pour les faire parler, je vais devoir
246 trouver d'autres stratégies que de simplement leur demander "ça te va de le faire ?", parce que
247 la réponse sera toujours positive, mais jamais la vérité. Si je m'en tiens juste à l'échange, je ne
248 vais jamais avoir la vérité. [**Ici, je fais des coups de téléphone à gauche, à droite, je prends**
249 **parfois une heure à juste écouter quelqu'un. Il y a plein de petits problèmes sur d'autres**
250 **sujets qui vont émerger à ce moment-là. Moi, je note tout ça dans un coin, en sachant que**
251 **ces petits problèmes sont là et qu'il faudra les gérer, les traiter, ou même ne rien en faire,**
252 **mais au moins je sais qu'ils existent**]. Je cherche à faire émerger les besoins, mais il n'est pas
253 possible pour moi de tous les combler, je ne me fais pas d'illusion. J'essaie d'avoir des relais
254 dans les équipes, pour me passer l'information, pas tellement pour passer mes messages.
255 Maintenant, tous les sujets dont on peut discuter sont ouverts et sont mis à disposition de
256 chacun, donc chacun peut venir me parler à propos de n'importe quel sujet, ceux qui veulent
257 participer à la réunion participent à la réunion, et tous ceux qui n'y sont pas peuvent encore
258 réagir après avoir reçu le PV. L'information que je veux faire passer, elle est déjà mise à
259 disposition. Par contre, l'information qui devrait m'arriver, on ne me la met pas forcément à
260 disposition. Donc je dois aller la chercher.

261 **Chercheur** : Merci, je vais passer à une question un peu plus théorique maintenant. Des auteurs
262 ont identifié cinq rôles qui devraient être exercés simultanément par les gestionnaires des
263 ressources humaines, du moins dans des entreprises classiques. Ces rôles sont :

- 264 - Représentant des employés : ce rôle implique de valoriser les besoins et les intérêts des
265 employés par exemple par la résolution de problèmes, en créant des conditions propices
266 pour répondre à ces besoins. Ça passe par la gestion de l'égalité d'accès à l'emploi, des
267 risques et de la sécurité par exemple.
- 268 - Développeur du capital humain : ici, ça concerne la gestion des formations ou la gestion
269 des talents en pratiquant le facilitation ou coaching, en partageant des connaissances
270 ouvertement pour développer les personnes.
- 271 - Expert fonctionnel : il s'agit de l'expertise pure en matière de RH et de la bonne
272 connaissance du business. Ça passe aussi par l'élaboration des politiques RH en tenant
273 compte du contexte et de l'environnement de l'organisation, par la gestion des processus
274 de recrutement et des salaires par exemple.
- 275 - Partenaire stratégique : ce rôle s'occupe de la planification stratégique en accord avec
276 la vision des objectifs sur le long-terme. Le but est d'aligner les pratiques RH avec la
277 stratégie organisationnelle.
- 278 - Leader : Le rôle de leader va permettre d'articuler tous les rôles entre eux en faisant
279 preuve de crédibilité et en cherchant à créer une cohérence dans la gouvernance RH.

280 Quels sont d'après vous les rôles qui se démarquent chez les RH sous un management « libéré »,
281 ceux qui vont plutôt s'effacer et être peu présents ? Ou même est-ce que d'autres rôles peuvent
282 émerger ?

283 **Myriam** : Le rôle de développeur du capital humain est en général endossé par des personnes-
284 relais, ou qui portent la casquette de "maman" au sein des équipes. Il y a plein d'alertes et de
285 relais qui se font et qui n'existaient pas avant. Ici, régulièrement, les gens me parlent des autres,
286 mais en bien. Mes premiers 6 mois, je me suis attelée à traquer tous les triangles de cartman. Il
287 s'agit d'une interaction sociale qui se met en place quand quelqu'un se plaint d'un autre auprès
288 d'une tierce personne. Le plaignant se positionne en tant que victime, désigne un bourreau et
289 cherche l'approbation du tiers qui se place en position de protecteur. Ce type d'interaction est
290 extrêmement nuisible dans une entreprise. Dans une entreprise classique, c'est facile, c'est
291 souvent le chef auprès duquel on va se plaindre. Ça empêche tout mouvement, toute évolution
292 : le bourreau ne sera jamais au courant qu'il fait quelque chose de mal, parce que personne ne

293 va aller le lui dire. Mon premier job a été d'essayer d'installer comme culture, que le protecteur
294 réagisse et arrête ce triangle plutôt que de le pérenniser, en disant : "si tu trouves que cette
295 personne agit mal, pourquoi ne pas aller le lui dire ?". Le protecteur ne doit pas accepter de
296 garder cette information-là. Ça a été un gros travail d'arrêter de jouer à arbitrer les débats, les
297 combats. C'était frustrant pour beaucoup de monde, parce que beaucoup de personnes venaient
298 régulièrement chez le "chef" pour se plaindre des autres. Une fois qu'elles ont compris qu'il ne
299 fallait plus venir se plaindre chez moi, parce que j'ai décidé d'en faire fi, elles ont commencé à
300 perdre leurs amis aussi, parce que tout le monde commençait à rejeter le rôle de protecteur. Ces
301 personnes, tout d'un coup, n'avaient plus personne chez qui se plaindre. J'ai eu des démissions
302 de personnes qui structurellement, avaient besoin d'un patron pour être du bon côté de la barre.
303 Des personnes ne se retrouvaient plus dans ce système-là parce que c'était structurellement
304 nécessaire pour elles qu'il y ait un coté de la barre et un autre côté de la barre. Par contre, ça a
305 permis beaucoup plus de communication sur les uns et sur les autres pour me faire savoir ce qui
306 doit remonter. Je dis à tout le monde de ne pas compter sur le fait que je comprends les choses.
307 J'ai besoin qu'on me dise les choses clairement, de comprendre, de ressentir. Si on me parle, on
308 augmente les chances que tout se passe bien. De plus en plus de personnes, au fil du temps, sont
309 venues me parler. Ce rôle de faire savoir comment développer telle ou telle personne, ça
310 commence à tourner, il commence à y avoir de la communication dessus. [**J'en suis,**
311 **aujourd'hui, à me dire que c'est moi qui devrais veiller à ce que les talents se développent,**
312 **à mettre les étriers sous les pieds**]. Par contre, le partage de connaissances est complètement
313 sous la responsabilité des équipes. Quand quelqu'un a une idée, il l'envoie à tout le monde.
314 Avant, on venait me voir pour savoir ce que j'en pense, et je devais pousser la personne à
315 communiquer avec les autres. Maintenant, la communication des idées, le partage
316 d'informations et de connaissances ne passent plus par moi.

317 Au niveau de la stratégie, j'aurais vraiment aimé qu'on puisse faire de la stratégie long terme, et
318 c'est très compliqué de décoller de "ici et maintenant". [**Je dois gérer la mise en place de ces**
319 **aspects stratégiques, mais pour l'instant, je n'arrive pas à inspirer, à donner envie**]. Par
320 exemple, si j'annonce le besoin d'un gros profil pour la boîte, personne ne va envisager de
321 réduire l'augmentation salariale pour pouvoir investir dans une personne en plus et demain,
322 récolter davantage grâce à ce que cette personne va générer. La notion d'investissement pour
323 demain, la notion de l'entrepreneur, investir aujourd'hui pour demain gagner plus, elle n'est pas
324 présente. Ce sera des choix qu'on va devoir faire en tant qu'associés.

325 **[Le rôle d'expert fonctionnel est très présent pour moi]**. Par exemple, une personne m'a posé
326 des questions à propos du télétravail, je lui ai ensuite envoyé un mail avec toutes les questions
327 que je me pose par rapport à ça. Pour pouvoir ouvrir la question, il faut déjà commencer à
328 réfléchir à toutes ces questions-là. Mais comme elle a posé la question, j'ai pris contact avec un
329 avocat tout en rassemblant un maximum d'informations légales et juridiques pour pouvoir
330 répondre au mieux à la question. Ensuite, on a dû se mettre en ordre par rapport aux normes
331 RGPD, là c'est moi qui m'occupe de mettre les contrats de travail en ordre. Je m'occupe de
332 chercher les informations (par exemple auprès d'un avocat) pour pouvoir rédiger un avenant qui
333 tient la route, et le proposer aux collaborateurs par la suite pour signature. Cette partie-là, elle
334 n'est pas du tout déléguée. Maintenant, si un collaborateur est capable de fournir des
335 informations pertinentes sur telle ou telle réglementation, je suis preneuse. Mais je ne vais pas
336 leur confier ça. C'est de la maîtrise de risque, et ça me semble important de maîtriser ça.

337 **[Par rapport au rôle de leader, dans mon rêve ce rôle s'effaçait. Dans la réalité, je n'ai pas**
338 **encore vécu de moment où j'étais suffisamment en confiance que le point de vue des clients**
339 **soit pris en compte dans toutes les décisions sans que je sois obligée de rappeler que c'était**
340 **notre choix à la base. Aujourd'hui, je suis vraiment le porte-drapeau de ça, rappeler qu'on**
341 **doit aller chercher autre chose, qu'on doit aller chercher du qualitatif]**. Faisons-le, parce
342 qu'on pourrait très bien se dire qu'on a un boulot de merde, en tant que banquier. Soit on le voit
343 comme ça, en se disant que c'est un boulot qui n'a aucun sens, soit on peut se dire que nous
344 sommes ceux qui allons chercher l'épargne qui peut servir à faire des prêts avec des gens qui
345 veulent porter des projets, et là, c'est un autre métier. C'est un autre métier que de vendre des
346 produits. Et ça, mettre un genou en terre, ça arrive régulièrement. Régulièrement on se dit que
347 notre job n'a pas de sens. Mais là, il faut porter les autres en disant que c'est faux, que les
348 banquiers existent depuis longtemps parce que certaines personnes ont un surplus, et d'autres
349 n'ont pas assez d'argent, mais ont des projets à porter. Il faut donc pouvoir jouer ce rôle de
350 fluidité de l'économie, et il faut bien faire le job pour ça. C'est pour ça qu'on va aller chercher
351 l'épargne des gens, parce que c'est nécessaire pour le reste. Et ce travail-là, de donner le goût
352 de bien faire les choses, de ne pas venir au boulot parce qu'il faut, mais parce que ça peut avoir
353 un sens, c'est important. C'est pour ça que j'aime faire du collaboratif dans une banque, c'est un
354 lieu où le sens est extrêmement difficile à trouver. Personne n'a réellement envie d'être
355 banquier : on échoue banquier. Quand on a raté tout le reste, on se dit que c'est peut-être encore
356 un boulot où on peut gagner sa vie. Et donc, ce rôle-là, qui est de dire qu'on a un beau rôle,
357 qu'on peut bien le faire, pour l'instant ça reste moi qui l'endosse. Il ne faudrait pas qu'un jour,

358 j'arrive en réunion en disant que ce qu'on doit vendre est affreux, parce qu'il n'y aura personne
359 pour me contredire, pour remonter le moral des troupes. Mais je me trompe peut-être. Il y a
360 quand-même plein de personnes qui adorent leurs clients, qui n'ont pas besoin de moi pour
361 aimer leurs clients. Donc quelque-part, le goût de bien faire son boulot est tout de même bien
362 présent, mais je dois toujours le rappeler systématiquement, pour qu'on ne l'oublie pas. **[J'ai en**
363 **quelque sorte un rôle de maintien du sens]**, c'est ce en quoi je crois. C'est ce que je ne veux
364 pas lâcher, et qui ne serait pas forcément crédible dans une autre boîte, où les décisions ne sont
365 pas prises seulement si elles amènent le développement de tout le monde, y compris des clients,
366 mais plutôt si elles assurent la survie et le rendement de la boîte. Ici, bien sûr, la survie de la
367 boîte est nécessaire, c'est la survie des emplois de chacun. Il y a 28 familles qui ont un job ici,
368 la survie de la boîte doit donc être assurée, mais toujours en tenant compte également des clients
369 et des collaborateurs. Il y a une systématique à avoir de garder une forme de ligne qualitative,
370 de mettre de la qualité dans ce qu'on fait.

371 **Chercheur :** Quel rôle a joué la fonction de gestion des ressources humaines dans le processus
372 de libération ?

373 **Myriam :** Ici, le chef qui décide de la transformation, et le responsable des ressources
374 humaines, c'est la même personne. La décision de passer en collaboratif a été prise
375 individuellement. On peut dire que ça a été initié par un acte dictatorial pur. Je me suis dit : "ça,
376 c'est bien, donc on met à bas la structure existante". Et ceux qui ne voulaient pas marcher dans
377 mon sens étaient libres de partir. C'était le rôle le plus dur à tenir, faire table rase pour
378 reconstruire autre chose. Par contre, j'ai réalisé que j'avais également cassé des choses que je
379 n'aurais jamais dû casser. Des choses qui se passaient quand-même bien avant. Les gens aiment
380 tout de même la permanence des choses. S'il y a un reproche qui m'est fait, c'est que je ne laisse
381 pas suffisamment de temps aux choses pour voir si ça fonctionne. En deux ans et demi, j'ai déjà
382 amené un certain nombre de changements, et de changements du changement, qui doivent
383 certainement être pénibles à vivre d'un point de vue émotionnel. Je pense être arrivée dans une
384 phase de stabilisation depuis deux ou trois mois. Les équipes ont l'air d'avoir envie d'en
385 découdre tous les jours, de bien s'entendre entre elles, j'ai des CV qui entrent et plus personne
386 ne veut partir. Là, j'ai fait des entretiens avec chacun le mois passé, et plus personne ne veut
387 changer de poste ou d'agence. Cette fois-ci, ça a l'air de tourner comme ça, mais l'essai-erreur
388 est quand-même vraiment difficile. En comparaison, savoir qui est le chef et que les choses
389 seront toujours les mêmes, ça a tout de même un côté agréable et rassurant. C'est la zone de
390 confort, et parfois on a besoin de ça. Les habitudes suppriment le besoin de faire des choix tout

391 le temps. Or, ici, il y a chaque fois une réadaptation à faire, y compris sur moi. Je réfléchis avec
392 les autres sur la façon de faire les choses autrement pour corriger ce qui n'a pas fonctionné et
393 comprendre pourquoi.

394 **Chercheur** : Quelles sont les compétences nécessaires au DRH qui évolue dans un mode de
395 gestion libéré ?

396 **Myriam** : Ce que je ressens, c'est à la fois une importance de la constance et de la flexibilité.
397 Par rapport à ce filtre par lequel toutes les décisions sont obligées de passer, j'ai envie de lâcher
398 prise, que ce ne soit plus toujours moi qui doive rappeler à l'ordre et dire que la décision n'est
399 pas bonne parce que les clients y perdent. Mais justement, **[il y a ce besoin de constance et de**
400 **ne pas lâcher prise par rapport au sens]**. Par contre, **[il faut être prêt à ce que le résultat**
401 **ne ressemble pas à ce que j'imaginai, être prêt à faire preuve de cette flexibilité-là. Il**
402 **faudrait, en tant que responsable des ressources humaines, être prêt soi-même à être**
403 **bousculé]**, parce que c'est une GRH très différente et compliquée. C'est très compliqué d'avoir
404 ces règles, de donner du cadre, et en même temps de pousser à la créativité, à sortir du cadre.
405 Cette flexibilité-là, elle est compliquée. **[Finalement, l'écoute, [l'observation], et également**
406 **savoir solliciter la parole, parce qu'être à l'écoute, c'est ce que j'ai toujours fait : j'ai**
407 **toujours dit que ma porte était ouverte, et qu'il fallait venir me voir, mais personne ne**
408 **venait me parler. Aujourd'hui, je sais que ça ne sert à rien que je dise que ma porte est**
409 **ouverte. Elle est ouverte, mais ça ne suffit pas. Il faut proactivement aller chercher**
410 **l'émotion, les grincements, c'est tout un job de trouver les stratégies pour que ça sorte]**. Je
411 suis nulle en coaching, mais l'entretien avec moi, même si je suis mon petit manuel du parfait
412 coach, reste une barrière parce que le collaborateur a toujours l'impression de "parler au chef".
413 Cette notion de "parler au chef", elle disparaît pour la moitié de mon équipe, mais pour l'autre
414 moitié, ça ne s'en va pas. Avant, je me contentais de mes entretiens tous les trois mois, et celui
415 qui n'osait rien dire, tant pis pour lui. Aujourd'hui, c'est important pour moi de comprendre
416 comment ça vit à l'intérieur, et si je suis incapable de faire en sorte qu'on vienne me parler
417 directement, je dois trouver d'autres stratégies. C'est cette proactivité de l'écoute qui est
418 primordiale, mais très compliquée. Quand elle est bien structurée, comme avec l'entretien
419 d'évaluation tous les trois mois, ce n'est peut-être pas à ce moment-là que la personne a des
420 choses à dire. Il faut donc arriver en permanence à sentir ce qui se passe, être prêt à ça. Je ne
421 dis pas que tout ce que je ressens, je le traite, mais au moins je suis au courant et je suis le moins
422 possible surprise par des informations inconnues. Aujourd'hui, je sais que je pourrais

423 potentiellement m'attendre à recevoir la démission de deux personnes, mais si je recevais une
424 démission des autres, je tomberais des nues.