

1 **8.3 Annexe 3 – Entretien : Anne Alvarez, Davidson Nord**

2 **Chercheur** : Pouvez-vous brièvement vous présenter, parler de votre parcours professionnel,
3 de votre fonction actuelle et présenter votre organisation ?

4 **Anne** : Je m'appelle Anne, je développe les activités RH chez Davidson Nord, à Lille, dans le
5 nord de la France, depuis trois ans. J'ai un diplôme de master en management des ressources
6 humaines, donc je suis issue du milieu. Et aujourd'hui, j'encadre une équipe d'à peu près 75
7 collaborateurs chez Davidson, qui est une société de conseil en ingénierie (consultance). Dans
8 le cadre de l'organisation horizontale de Davidson, on est livrés à un management qui est plutôt
9 libre, et l'idée c'est que, du moment que tu arrives à concilier ton travail et à faire ce que tu as à
10 faire, tu peux l'organiser comme tu l'entends. On n'a pas de hiérarchie, pour pouvoir comparer,
11 j'étais 7 ans dans l'industrie et il y avait beaucoup de hiérarchie, ce n'était pas du tout la même
12 chose. Chez Davidson, si tu as un sujet, quelque chose que tu veux mettre en place d'un point
13 de vue RH, tu vas en parler avec les personnes qui sont avec toi. Moi, ce sont des commerciaux
14 qui sont avec moi au bureau : on parle, ils me donnent leur avis, puis en fonction de ça je vais
15 construire quelque chose. Puis, **[c'est grâce à eux et aux informations que j'obtiens à droite,**
16 **à gauche que je vais pouvoir construire mon travail.]** Après, sur tout le reste, tout ce qui est
17 purement RH, obligations RH juridiques légales, là c'est en fonction du légal, mais au-delà de
18 ça, chacun peut construire comme il le veut, on n'est pas pris par une trame qui est mise en place
19 au niveau du groupe, on n'est pas nécessairement obligés de suivre ça. Je peux vraiment
20 organiser mon métier de RH comme je l'entends, et créer dans mon boulot de RH des missions
21 qui me tiennent à cœur, **[comme par exemple des suivis de projets, qui ne sont pas**
22 **nécessairement RH, mais qui permettent de suivre des consultants au projet, de savoir**
23 **comment ils vont et de mêler à ça le bien-être et les besoins en formation.]** Donc quelque
24 part, tu articules un peu comme tu le sens. Et tu n'es rattaché à personne dans ton métier, c'est-
25 à-dire que je n'ai pas de RH ou de DRH qui m'encadre. J'ai juste Fabrice, le directeur de notre
26 filiale et qui n'a rien à voir avec les RH (c'est un business manager), qui est mon "responsable"
27 mais pour qui les ressources humaines c'est très lointain. Au final, ce n'est pas lui qui pourra
28 m'aider sur le sujet. C'est en quelque sorte du travail en transverse, **[on va chercher des**
29 **informations auprès de nos homologues dans d'autres régions, on échange,]** **[on a**
30 **beaucoup de canaux de communication comme les WhatsApp, les groupes**
31 **visioconférences ou autres pour s'échanger des bons procédés]** par exemple. Donc dans les
32 grandes lignes, c'est de cette façon qu'on articule notre travail.

33 **Chercheur** : Chez Davidson Lille, êtes-vous seule pour gérer les ressources humaines ?

34 **Anne** : Oui, je suis toute seule pour encadrer les 75 consultants, et les 7 managers que j'ai avec
35 moi, donc à peu près 80 personnes. Dans chaque filiale en France (on est un peu partout), il n'y
36 a pas forcément de RH. Moi à Lille, je suis arrivée à l'époque, il y a trois ans, pour faire juste
37 du recrutement, j'étais chargée de recrutement. C'est là qu'on voit l'avantage du management
38 horizontal : au bout de huit ou neuf mois, j'en avais marre et je tournais en rond, parce que tous
39 les jours je faisais la même chose, appeler des candidats, faire les entretiens, etc. Au bout de
40 huit mois, je me suis dit "c'est un peu chiant en fait comme boulot", et j'en ai parlé avec mes
41 collègues qui m'ont dit "tu as raison, il faudrait te trouver autre chose, viens on réfléchit
42 ensemble!"

43 Et en fait, [**on brainstorme tout le temps ensemble**], on se dit "tiens, ce serait intéressant pour
44 moi que pour mes équipes, tu mettes en place tel ou tel outil; que tu fasses un suivi de cette
45 personne parce qu'elle a des soucis particuliers; etc."

46 Au fur et à mesure, tout ça s'est construit, et [**je suis devenue une espèce de manager RH,**
47 **mais complètement responsable à 100% de la fonction RH sur la région Lilloise. Donc le**
48 **recrutement, la formation, les suivis de projets, la gestion de carrière, les bilans annuels,**
49 **tout ce qui vient avec la fonction RH.] Et c'est là où c'est "marrant", parce que je suis arrivée**
50 **pour faire un poste en particulier qui est très fermé, à savoir le recrutement, et en l'espace de**
51 **trois ans je suis passée à un genre d'équivalent RRH (DRH) à l'échelle d'une petite filiale, où je**
52 **gère tous les volets des ressources humaines. Donc c'est très intéressant pour moi, pour l'avoir**
53 **vu à l'école où on nous apprend qu'un jour il faudra choisir un seul des métiers des ressources**
54 **humaines (soit la paie, soit la formation, soit la gestion de carrière), et en fait je fais tout**
55 **aujourd'hui donc c'est ça qui est très enrichissant. Quand je l'ai soumis à l'époque à Fabrice, il**
56 **m'a dit "Pourquoi pas, tu fais ce que tu veux", et en fait c'est ça l'avantage, c'est que pour lui,**
57 **[tant que la boutique tourne et que les gens vont bien, et qu'on répond aux besoins des**
58 **bonnes personnes,]** il n'y a pas de problème.

59 **Chercheur** : De quelle façon étaient pris en charge tous ces volets RH avant votre arrivée ?

60 **Anne** : C'était dilué, il n'y avait personne sur la fonction. C'était vraiment une création de poste,
61 à l'époque chaque manager faisait un peu de recrutement dans leur quotidien. Sur 5 jours dans
62 la semaine, ils faisaient trois ou quatre entretiens chacun, mais finalement ils avaient
63 nécessairement besoin de quelqu'un qui pourrait s'occuper de ça tout le temps de manière à les
64 délester de cette tâche qui n'est pas très cool pour un commercial ou un manager commercial.
65 Le mieux, c'est qu'un chargé de recrutement leur apporte un bon candidat qu'il a déjà vu, et

66 qu'après, eux avancent vers des projets avec les candidats retenus. C'est là que ça devient
67 intéressant pour eux. Donc à l'époque effectivement, on parlait sur une création de poste parce
68 que le boulot était un peu dilué sur tout le monde. Et surtout, le reste n'existait pas : les
69 formations avant étaient gérées par le siège social de Paris, qui gérait pour nous, en région, les
70 demandes de formations qu'on pouvait avoir, parce que personne ne pouvait le faire en région.
71 Donc c'était le RH groupe, Virginia, qui s'occupait de faire toutes les missions pour toutes les
72 filiales. Ça représentait beaucoup de boulot, et c'était mieux qu'au final, pour chacune des
73 filiales qui grandissait, une nouvelle personne RH arrive pour absorber tout le boulot
74 directement en région. Et c'était plus direct, parce que Virginia, elle n'avait jamais vu les
75 consultants de Lille, elle ne les connaît pas, elle leur envoie des mails ou des messages, mais
76 elle ne sait pas qui ils sont, ce qu'ils veulent, dans quel environnement ils travaillent, donc ce
77 n'est pas vraiment digne du métier de RH en connaissant si peu la personne qui reçoit le service.

78 **Chercheur :** Quelles sont les différences notables entre la GRH au sein d'une entreprise libérée
79 comme Davidson et la GRH plus "conventionnelle" ?

80 **Anne :** [La plus grosse différence, ce sera le bien-être des collaborateurs. Chacun est
81 vraiment considéré à sa juste valeur, on peut répondre aux besoins de tous], [on connaît
82 chacun de nos consultants.] Ça joue beaucoup, et c'est pour ça qu'on est également "great
83 place to work", [c'est grâce au management de proximité, au management horizontal, au
84 côté RH très présent pour encadrer les personnes.] [Une autre grande différence, c'est la
85 liberté de créer, la liberté d'expression. C'est toi qui articules ton travail en fonction de
86 comment toi tu l'imagines, et comment toi tu aimerais le faire.] Si le matin, je n'ai pas envie
87 de faire du recrutement parce que je dois clôturer les paies, ce n'est pas grave, j'inverse. Ou si
88 j'ai envie de partir à 15heures parce que j'en ai ma claque et que je n'avance plus, je m'en vais.
89 C'est une grande liberté. C'est surtout ça la différence.

90 **Chercheur :** Par quelles actions cette valorisation du bien-être se concrétise-t-elle au niveau de
91 la gestion des ressources humaines ?

92 **Anne :** [On a des moyens de communication, des groupes WhatsApp ou autres, où on
93 échange quasiment tous les jours avec tout le monde, soit par client, soir par manager,
94 par équipe, par business unit.] Ce qui offre déjà une grande proximité avec les gens. [On fait
95 aussi énormément de suivi de projet, que ce soit le manager plutôt du côté business, et moi
96 du côté RH, on suit les consultants en mission]. [On s'assure qu'ils se sentent bien], [On
97 s'assure qu'il y ait bien une conciliation vie professionnelle - vie privée]. On s'assure de ces

98 choses tout au long de l'année lors de différents échanges. Aussi, la grande différence se fait
 99 dans les événements : **[au niveau des afterworks, on en fait un par mois minimum, parfois**
 100 **jusqu'à 2 ou 3 sur un mois]**. Ça peut être par exemple, se rendre dans un bar à jeux et passer
 101 la soirée à boire des coups et faire des jeux, comme ça peut être d'aller réaliser un *escape game*,
 102 aller faire du char à voile sur la Côte d'Opale, aller faire un weekend camping, toutes sortes
 103 d'activités très variées qui nous rapprochent tous et qui nous apprennent à nous connaître au-
 104 delà du boulot. Ça crée une grande confiance et une grande transparence entre nous. Ce qui fait
 105 qu'on connaît très bien les autres, on peut cerner les besoins de chacun. **[On peut anticiper, on**
 106 **sait qui a des difficultés personnelles, on sait qui est en train de divorcer, etc. Dans**
 107 **beaucoup d'autres boîtes, et pour l'avoir vécu, on ne sait rien de tout ça. On ne connaît**
 108 **pas les gens, ce sont juste des lignes Excel dans des tableaux, et on ne sait pas qui ils sont.**
 109 **Ici, il y a une grosse proximité. On est collègues, mais on est aussi beaucoup à être copains**
 110 **en dehors du travail]**, parce qu'il y a tellement une grande affinité et une grande confiance,
 111 que ça s'installe tout seul cette relation amis-copains-collègues. Aussi, en boîte de conseil, de
 112 consultance, on a la maison-mère, à Lille, où il y a les managers et moi (un RH ou un admin,
 113 quelqu'un qui représente une fonction support), et des bureaux, des espaces de vie. Ce qui
 114 change par rapport aux autres sociétés de notre type, c'est que chez nous, tout le monde peut
 115 venir travailler à l'agence. Donc si demain, tu as envie de venir travailler ici plutôt que d'aller
 116 chez le client, et que le client est d'accord et est au courant, tu peux venir bosser avec nous à
 117 l'agence, parce que c'est plus fun, parce que le midi on mangera ensemble, on pourra sortir un
 118 peu, etc., tu peux le faire librement. Personne n'est là pour t'interdire quoi que ce soit. Et même
 119 dans notre environnement de travail à l'agence de Lille, on a une grande terrasse en *rooftop*, on
 120 peut organiser des événements, des petites soirées, plein de choses qu'on ferait avec les amis à
 121 la maison en fait. On a aussi un grand espace de vie, un baby-foot, un billard, la *playstation*,
 122 des canapés. C'est un environnement de travail ludique dans le but de travailler quand tu dois
 123 travailler, mais de savoir décompresser cinq minutes quand tu as besoin de faire un break. Donc
 124 comme on dit, on est sérieux, mais on ne se prend pas au sérieux ! C'est rigolo, et à la fois ça
 125 installe un climat de confiance. Et ça se répercute dans une efficacité et une productivité qui est
 126 beaucoup plus importante que dans d'autres entreprises. Parce qu'il n'y a pas de pression, chacun
 127 organise son travail et ses pauses comme il veut. Ce qui fait que personne n'est soumis à des
 128 règles qui pourraient être oppressantes, et ça laisse l'espace nécessaire pour faire son travail au
 129 mieux.

130 **Chercheur :** Qu'est-ce que ce mode de fonctionnement va impliquer concrètement sur le travail
131 au niveau des ressources humaines ?

132 **Anne :** On ne crée pas le même lien avec les personnes. Donc c'est différent surtout dans le
133 contact humain, dans la proximité. On n'a pas la même relation qu'un RH classique qu'on devrait
134 vouvoyer juste parce que c'est le DRH du groupe, par exemple. Dès le début, on se tutoie, on
135 reste ouvert pour répondre aux questions, on regarde ensemble (RH et employé) les nouveaux
136 contrats, **[il y a une session d'intégration, j'explique comment les choses fonctionnent.]** Il y
137 a tellement plus de proximité dans la fonction RH. Parce que la fonction RH comme on
138 l'apprend à l'école, c'est apprendre à avoir une distance avec les gens et à faire un boulot de RH
139 plutôt du côté employeur que du côté employé. Mais ici, les codes sont cassés, je suis plutôt
140 moitié-moitié, et peut-être même plutôt du côté des salariés.

141 **Chercheur :** Est-ce qu'il y a des activités spécifiques mises en place chez Davidson au niveau
142 de la gestion RH ?

143 **Anne :** **[Il y a un bilan semi-annuel plutôt ludique que j'organise.]** Ça peut se faire soit dans
144 un bar, en fin de journée après le boulot pour discuter tranquillement, soit le midi où j'invite le
145 consultant à aller manger quelque part, pour faire le point sur son ressenti et son travail dans un
146 contexte détendu. En général, dans les entreprises, c'est un bilan annuel où on se retrouve dans
147 un bureau avec son manager pour une réunion qui s'éternise où on parle par exemple d'une
148 probable augmentation, c'est très strict. **[Ici, l'idée, c'est de mettre à l'aise la personne tout
149 en pouvant avoir plein d'informations lors de cet échange, et pouvoir construire des choses
150 à partir de ces informations-là.]** Appart ça, les autres choses que j'ai pu construire, je les ai
151 construites avec l'aide de mes collègues. On ne prend pas de décision sans avoir eu l'avis d'au
152 moins un ou deux autres collègues. **[On brainstorme en demandant les avis des autres, leur
153 aide, en voyant s'ils ont du temps où pas à y consacrer],** et en fonction de ça, on met des
154 actions en place. Sinon aujourd'hui, je ne peux plus vraiment comparer la façon dont on évolue
155 à la façon dont c'est fait ailleurs, je l'ai vécu avant mais en trois ans il y a certainement eu
156 beaucoup d'évolutions. J'imagine que c'est fait de manière très formelle, comme j'ai pu le
157 connaître, et moins ludique, mais je ne pense pas nécessairement à un sujet en particulier. Ici,
158 tout est construit dans le but d'être dans un environnement de bien-être. Notre leitmotiv, c'est
159 toujours ça, le bien-être, la cohésion d'équipe, la transparence, la confiance, ce sont les mots-
160 clés et les valeurs autour desquelles nos actions s'articulent.

161 **Chercheur** : Comment se déclinent les activités RH plus "traditionnelles" chez Davidson,
 162 lesquelles se démarquent plus que d'autres, lesquelles s'effacent ? De quelle façon chacune se
 163 concrétise en parallèle avec le mode de gestion que vous avez choisi d'adopter ?

164 **Anne** : Nous, dans la structure, notre siège social est à Paris. Et à Paris, chaque fonction des
 165 ressources humaines est représentée par une personne attitrée pour chaque filiale. Par exemple,
 166 au siège social à Paris, on a un interlocuteur "formations", un interlocuteur "paye", un
 167 interlocuteur "gestion de carrières", et un interlocuteur "recrutement". Ces personnes-là font ce
 168 métier-là au niveau du siège social, là où ils sont beaucoup plus, et sont chacun associés à une
 169 région, ou à plusieurs régions. Donc je sais par exemple que **[si demain, j'ai besoin**
 170 **d'informations sur un dossier de formations, avant même de mettre une formation en**
 171 **place, je peux demander si ça a peut-être déjà été fait, et si ça se trouve, mon homologue**
 172 **en formations aura peut-être déjà mis certaines choses en place et serait donc à même de**
 173 **me donner des informations. Il me suffit de l'appeler.]** Ça représente un gain de temps
 174 phénoménal parce qu'en général, tu es tout seul et tu dois faire toi-même tes recherches en tant
 175 que RH, trouver un organisme, obtenir un financement, etc. Ici, on s'entraide tous, et on a toutes
 176 les fonctions centralisées à Paris, qui en général ont plus de données, plus de demandes, plus
 177 de formations, plus de cas particuliers. Donc ils ont souvent déjà vécu ce pour quoi je leur pose
 178 des questions. Pour la partie paye, ce n'est pas moi qui m'en occupe, **[moi je gère juste le fait**
 179 **de récolter toutes les informations variables]** : les demandes de congé, les congés maternité,
 180 paternité, tout ce qui va concerner les éléments variables de la vie du consultant. Tout ça, je les
 181 centralise et je les envoie à une personne qui est attitrée à Paris et qui gère la paie pour Lille.
 182 Après, elle va faire l'enregistrement des données et générer les salaires de chacun. Ça c'est la
 183 seule partie de la fonction RH que je ne fais pas, **[je ne fais qu'environ 15% du métier de**
 184 **payroll, à savoir la récolte des données]**. Après, pour les autres volets, la formation par
 185 exemple, ce qui peut être différent par rapport à une structure classique, c'est que une fois que
 186 mon homologue au siège social m'a donné les renseignements, **[je vais pouvoir appeler**
 187 **l'organisme, puis appeler les personnes qui sont demandeuses de cette formation en leur**
 188 **proposant ce que j'ai trouvé, en leur demandant si la formation leur convient, tant au**
 189 **niveau du contenu que de la forme.]** (les trajets pour y arriver par exemple). Je vais beaucoup
 190 brainstormer et échanger avec mes collaborateurs, parce que ce sont eux qui vont recevoir cette
 191 formation, donc il vaut mieux qu'ils reçoivent cette formation dans des conditions qui semblent
 192 idéales et optimales pour eux. **[C'est la grosse différence avec un métier de RH classique**
 193 **pour lequel tu trouves plutôt l'organisme le moins cher en faisant jouer la concurrence, et**

194 **puis si ça se déroule à 200km ça n'a pas d'importance, on ne prend pas en compte que les**
 195 **employés doivent faire plusieurs heures de route. Nous, on va plutôt aller chercher et**
 196 **construire avec les collaborateurs ce pour quoi ils nous ont sollicités.]** Ce qui prend
 197 énormément de temps. **[Le management horizontal, ça prend beaucoup de temps, du temps**
 198 **à passer avec chacun, à connaître chacun, demander les avis de tout le monde.] [Le**
 199 **management de proximité RH prend énormément de temps par rapport aux entreprises**
 200 **classiques où ils ne se prennent pas trop la tête].**

201 **[Au niveau de la gestion des carrières et des talents, c'est sur base des bilans que je fais**
 202 **chaque année].** Un bilan par an en plus de leur bilan avec leur manager actuel. **[Ces bilans me**
 203 **permettent d'avoir plein d'informations et ça permet aussi que le consultant puisse me**
 204 **dire quand il commence à s'ennuyer sur une mission, quand il veut bientôt en terminer**
 205 **avec une mission, parfois pour pouvoir mieux concilier sa vie privée avec sa vie**
 206 **professionnelle]** (si par exemple le client se situe à une distance considérable). **[On peut**
 207 **regarder ensemble les solutions possibles, on ne peut pas forcément annuler le contrat**
 208 **d'un client, ce n'est pas possible, mais on peut se demander ce qu'on peut faire pour**
 209 **l'aider.]** Par exemple, je peux me rendre à la prochaine réunion client et demander qu'il fasse
 210 du "home office" deux fois par semaine pour lui éviter du temps de trajet, je peux aussi voir si
 211 prochainement, on a d'autres missions qui pourraient arriver et un autre consultant qui serait
 212 disponible pour inverser les missions et que chacun ait une situation qui lui convient mieux. On
 213 se soucie vraiment du côté "humain" de la fonction. Ce n'est malheureusement pas géré comme
 214 ça dans une entreprise classique. Donc chaque volet de chaque mission RH que je dois faire, je
 215 l'articule à chaque fois différemment en prenant le temps d'en parler avec les gens en
 216 transparence, de mettre en place les choses main dans la main. Ça m'évite des surprises, parce
 217 que **[Si je mets en place quelque chose pour quelqu'un sans lui demander son avis et qu'il**
 218 **estime que c'est une catastrophe, c'est un échec].** Pour moi, pour lui, pour Davidson. **[Il y a**
 219 **beaucoup d'accompagnement individuel, ça représente beaucoup de temps dans ma**
 220 **journée.]** Il y a aussi beaucoup de social, ce qui ne fait pas nécessairement partie de la fonction
 221 RH, enfin de manière très éloignée peut-être. Il y a tellement de proximité avec les gens, et on
 222 leur fait tellement confiance que, au moindre petit problème d'ordre social, ils vont poser des
 223 questions. Par exemple, ici en France, on va bientôt devoir remplir nos déclarations d'impôts,
 224 et j'ai déjà 5 personnes qui m'ont appelée pour voir si on pouvait faire ça ensemble. Mais je ne
 225 vois pas le rapport entre une déclaration individuelle et personnelle et ma fonction de RH dans
 226 la société. C'est dû au management que l'on a; la personne se dit que je vais pouvoir l'aider.

227 Pourtant, je ne peux pas nécessairement m'immiscer dans la vie privée des gens et faire leur
 228 déclaration d'impôts avec eux, c'est quelque chose de très personnel. Mais il y a ce volet social
 229 qui vient se rajouter, parce que les gens sont tellement proches de toi qu'ils te font beaucoup
 230 confiance.

231 Ça peut être aussi un souci particulier avec un enfant en bas-âge, une maladie, par exemple. Ils
 232 vont vouloir venir en parler, donc **[je suis au courant de tout, et je dois suivre ça aussi,**
 233 **quelque part, d'un point de vue humain. Si je sais que j'ai un consultant ou un salarié dont**
 234 **l'enfant plus petit est handicapé, je vais l'appeler plus souvent pour prendre des nouvelles,**
 235 **demander s'il a besoin de dispositions pour son travail, etc. On entre vraiment dans le**
 236 **personnel, dans l'individuel.]**

237 Mais il y a des points bloquants, parce qu'il y a des moments où certaines personnes pensent
 238 que je suis là tout le temps pour elles. Malheureusement, parfois je ne peux pas, ou même si je
 239 le pouvais, je n'aurais pas le temps. Donc là, il faut que je prenne mes dispositions et que
 240 j'explique à la personne qu'il y a des limites, tout en le faisant de manière très factuelle. Il faut
 241 expliquer à chacun individuellement, et chacun comprend souvent, même si parfois certaines
 242 têtes brûlées ne comprennent pas. Ils se demandent pourquoi je leur refuse quelque chose. C'est
 243 là la limite d'un système horizontal: comme les gens ont toujours tout, comme des électrons
 244 libres, et qu'il n'y a pas trop de moyens de contrôle, ils se posent des questions dès qu'on veut
 245 les freiner. Ils se demandent pourquoi, ils ne comprennent pas. **[Ici, on est face à une des**
 246 **difficultés du management horizontal, c'est de savoir mettre des limites et savoir expliquer**
 247 **aux personnes les limites de la fonction, et que malheureusement sur certaines choses on**
 248 **ne peut pas s'engager avec eux.]** Mais honnêtement, c'est très bien compris par la plupart. **[Il**
 249 **y a quelques réfractaires, ça arrive, et c'est surtout ceux qu'on accompagne tout le temps**
 250 **toute l'année. Le jour où je ne suis pas là pour eux, ils ne comprennent pas, on n'est plus**
 251 **en phase, puis au final même après avoir lâché un peu, je reviens les aider, parce que je**
 252 **me rends compte que si je ne les aide pas, bien souvent ils sont perdus].** C'est vraiment au
 253 cas par cas, mais c'est particulier. Ça représente beaucoup de temps et de management de
 254 proximité.

255 **Chercheur :** Y a-t-il d'autres activités RH traditionnelles qui se démarquent chez vous, ou au
 256 contraire certaines qui s'effaceraient par rapport à une entreprise traditionnelle ?

257 **Anne :** Qui se démarquent, oui. **[La gestion de carrière]** par exemple. En ayant travaillé sept
 258 ans ailleurs, je n'ai jamais géré la carrière de quelqu'un parce que plus haut, le DRH me disait

259 que tel ou tel employé ne pouvait pas évoluer et avoir un meilleur salaire avant un certain temps,
 260 c'était une question d'argent. C'est le côté frustrant d'un RH classique. Après, il y a deux types
 261 de RH, il y a les RH très humains, cools et consciencieux, et puis il y a des RH sévères qui n'ont
 262 rien d'humain (pour lesquels on se demande même pourquoi ils font des métiers de RH) et pour
 263 qui c'est normal de dire à quelqu'un "non, tu n'auras pas cette formation, tu n'auras pas
 264 d'augmentation, tu n'auras pas telle ou telle chose". Ceux-là sont tout le temps dans le négatif.
 265 Donc ce côté "évolution de carrière", c'est l'impact le plus important dans la fonction RH. [**C'est**
 266 **un genre de co-construction tripartite en quelque sorte entre moi, le collaborateur et son**
 267 **manager Davidson**]. Chaque collaborateur a un manager attiré, donc on s'associe tous les deux
 268 ou tous les trois en fonction de l'importance du sujet, [**avec pour but de construire ensemble**
 269 **et de maximiser les informations.**]

270 **Chercheur** : Est-ce qu'il y a des fiches de poste, des descriptions de poste et sont-elles elles
 271 aussi coconstruites ?

272 **Anne** : Ça c'est la grande limite, et le gros problème du management horizontal. D'ailleurs c'est
 273 le problème sur lequel je travaille et que je vis au quotidien depuis à peu près un an : je n'ai pas
 274 eu, ni à l'embauche, ni pendant mon évolution, ni maintenant, quelque chose qui définit qui je
 275 suis et ce que je fais. C'est-à-dire qu'aux yeux de personnes du groupe qui ne me connaissent
 276 pas, ou aux yeux du PDG, je suis juste Anne qui fait de la RH, mais ils ne savent rien de ce que
 277 je fais réellement. Au niveau du groupe, on est 3000 donc c'est normal qu'un PDG ne puisse
 278 pas connaître ces 3000 personnes; mais selon moi, chaque fonction (autre que les consultants,
 279 parce que les consultants sont rattachés à un client donc c'est particulier) devrait avoir une fiche
 280 de poste, ou quelque chose qui explique au moins les grandes lignes et qu'on pourrait faire
 281 évoluer, ou un document évolutif d'année en année, ou à chaque changement. C'est là la grande
 282 limite. J'ai déjà expliqué l'envergure de ce que je fais, qui correspond à peu près à un RRH
 283 (DRH) dans une entreprise classique. Pour donner un exemple concret, récemment, dans le
 284 cadre du chômage partiel parce qu'on est en réduction d'activité à cause de la crise, un des PDG
 285 du groupe m'a appelé en me disant que je n'avais rien à faire en ce moment. Mais [**je gère toutes**
 286 **les demandes de formations internes, toutes les paies parce que le chômage partiel a dû**
 287 **être créé avec la personne en charge de la paie, c'est quelque chose de nouveau, gérer la**
 288 **communication, expliquer aux gens la situation, les modifications de salaires, des frais**
 289 **encourus, continuer de voir des candidats en visioconférence**, etc.] Et ce PDG n'en savait
 290 rien du tout, on était au téléphone et il était en train de me dire que selon lui, je n'avais rien à
 291 faire en ce moment donc j'étais tranquille chez moi. Mais c'est là où se trouve la limite du

292 management horizontal, parce que malheureusement on ne se rend pas compte de tout le travail
293 qu'il y a à faire et de tout ce qu'il y a à traiter dans chaque région, dans chaque filiale. Et du fait
294 qu'il n'ait jamais vu de fiche de poste ou d'arborescence par région, il n'en sait rien. Il n'y a que
295 mon propre directeur, Fabrice, qui sait exactement ce que je fais, parce que c'est lui qui m'a
296 embauché et que c'est avec lui que j'interagis au quotidien. C'est une grande limite du
297 management horizontal, et notamment sur la fonction RH. De mon côté, j'ai construit à titre
298 d'information ma fiche de poste, que j'ai faite valider par mon directeur ici, et pour qu'il puisse
299 en faire part au niveau du groupe pour qu'ils aient connaissance de l'envergure de mon poste, et
300 dans un sens, pour se dire "si Anne fait ça ici, on pourrait lui demander de nous aider, par
301 exemple pour des demandes de formations", plutôt que de faire ça seul de son côté.

302 Ça permettrait de travailler dans les deux sens, ce n'est pas uniquement pour que la personne se
303 rende compte, mais aussi pour pouvoir ouvrir des opportunités de travail collaboratif sur des
304 volets abordés dans la fiche. Je l'ai écrite la semaine dernière, parce que quelque part, c'est
305 frustrant que ton PDG ne sache pas qui tu es, ce que tu fais, et encore moins l'envergure du
306 boulot que tu réalises. J'ai construit le document, parce que dans tous les cas, personne n'aurait
307 pu le construire pour moi puisque personne ne connaît exactement toute l'ampleur de mon poste
308 au quotidien. Comme on est en quelque sorte des électrons libres, on construit avec les autres,
309 mais mes collègues peuvent citer environ 70% de mon travail, et il y a 30% pour lesquels ils ne
310 sont pas concernés et ils ne savent même pas que je réalise ces tâches.

311 **Chercheur** : Pourriez-vous citer et expliquer les activités qui se retrouvent sur cette fiche de
312 poste, et la façon dont vous les réalisez chez Davidson ?

313 **Anne** : Je l'ai réalisée de manière assez standardisée, pour qu'elle puisse également être
314 comprise par quelqu'un qui n'évolue pas selon un management horizontal. Le premier thème,
315 c'est : "Mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines". Là-dedans, j'entends
316 plusieurs choses, à savoir : **[mettre en place une politique de RH liée à tout ce qui concerne**
317 **la santé et la sécurité au travail]**. S'assurer que les employés travaillent dans de bonnes
318 conditions, s'assurer que tout le monde dispose du matériel de protection adéquat, tout ce qui
319 concerne l'ergonomie au poste, s'assurer que tout le monde ait bien un ordinateur, que ceux qui
320 ont des problèmes de vues disposent d'un écran adapté, etc. Toutes ces choses-là rentrent dans
321 le cadre de la politique RH liée à la santé et à la sécurité au travail. Ensuite, **[le développement**
322 **de la gestion des carrières et des talents. Il s'agit d'inventorier les compétences, anticiper**
323 **les besoins de chacun, faire le point semi-annuel, définir et mettre en place une politique**
324 **de recrutement.]** Comme je l'ai dit tout à l'heure, je suis arrivée en tant que chargée de

325 recrutement, et même si maintenant, ce n'est plus l'intitulé de mon poste, je continue quand
326 même à faire du recrutement parce que ça fait partie de mon travail. Donc, il faut savoir cadrer
327 les besoins, **[échanger avec les managers, faire des entretiens et ensuite les feedbacks pour**
328 **les managers dans le but d'envoyer les différents "bons" candidats vers les bons**
329 **managers]**. Les besoins sont émis à la base par des clients extérieurs à nous, qui eux-mêmes
330 remontent à chaque manager attiré. Chaque manager a un panel de clients, et c'est ainsi qu'ils
331 récupèrent les infos. Quand ils ont l'information, ils la transmettent à tout le monde dans
332 l'équipe. Pour l'instant ça se fait par WhatsApp parce qu'on ne se voit pas, sinon dans les
333 réunions quotidiennes ou autres. Chacun a connaissance des besoins des autres et chacun peut
334 s'entraider. **[Dans la partie politique RH, il a aussi tout ce qui concerne le suivi**
335 **administratif des demandes de candidature et des demandes de stage ou d'alternance.] [Je**
336 **m'occupe aussi de l'élaboration de tableaux de bords et de tableaux de suivi]**, comme les
337 pyramides des âges, tableaux des entrées, des sorties, des flux, le taux de turnover, tout ce qui
338 va être lié aux statistiques RH. Est-ce qu'on recrute plus qu'on n'a de départs, est-ce que
339 justement on a beaucoup de démissions pour embauche-client (parce que forcément au bout
340 d'un moment certaines personnes se sentent plus "clients" que Davidson, ce qui les amène à
341 partir), est-ce que ça a un gros impact sur notre chiffre d'affaires, etc. Toute cette partie-là, c'est
342 aussi moi qui suis en charge de ça. Et en plus de ça, dans cette première partie, **[l'élaboration**
343 **du bilan social.]** C'est la collecte de données et des indicateurs que je viens de citer pour mettre
344 en place un document écrit qui reprend tout ce qu'on a fait, chaque action mise en place cette
345 année, les actions de formations internes, les actions de formation externe, l'évolution des
346 salaires d'une année à l'autre, l'égalité hommes-femmes, etc. Toute l'année, j'ai beaucoup de
347 statistiques, de graphes, et une fois par an je dois établir un bilan que je dois ensuite présenter
348 aux élus, aux délégués du personnel. Ça fait partie aussi du métier de mise en place de politique
349 de gestion des ressources humaines.

350 Ensuite, il y a une deuxième partie qui s'articule autour de la gestion administrative du
351 personnel, qu'on appelle en général chez nous "ADP". Il s'agit d'animer et coordonner le service
352 RH. Là, je me suis animée toute seule pendant trois ans, mais maintenant j'ai une stagiaire avec
353 moi qui m'aide sur certaines choses. Depuis trois ans aussi, tous les ans, je prends soit des CDD
354 ou des stages de différents niveaux pour que les personnes se rendent compte de la fonction RH
355 dans une entreprise libérée, et pour que je puisse aussi compter sur quelqu'un pour me délester
356 d'une partie du travail. Par exemple, ma stagiaire actuelle avait envie de découvrir le
357 recrutement, elle a postulé à une offre que j'avais postée en ligne et elle m'a expliqué qu'elle

358 était en master de management et qu'elle voulait découvrir la RH. Je lui ai proposé de faire du
359 recrutement par exemple, et elle m'a dit oui, puis on a articulé son stage autour de ça. Ça prend
360 du temps et ça fait aussi partie du travail. C'est le seul management que j'ai, avec quelqu'un qui
361 réalise mon métier.

362 Après, **[il y a tout ce qui concerne la préparation des documents réglementaires, les**
363 **entrées, les sorties, les rédactions de contrat, la gestion des travailleurs étrangers, avec la**
364 **construction de documents pour qu'ils puissent se voir délivrer des titres de séjour auprès**
365 **des préfectures de région, ça fait partie de la gestion "admin". La tenue de tous les**
366 **dossiers]**, parce qu'on a tout informatisé dans un cloud, et chaque personne a un dossier. Dans
367 chaque dossier, on a plusieurs volets et on doit avoir toutes les informations de tout le monde.
368 La participation à l'élaboration de la paie en collaboration avec ma collègue à Paris : je lui donne
369 toutes les infos que j'ai en région et elle les centralise dans son système de paie. **[L'application**
370 **de la réglementation sociale, donc tout ce qui concerne la rédaction des plans de**
371 **prévention, la mise à jour des affichages obligatoires, la rédaction des règlements**
372 **intérieurs, etc. Tout ça fait partie d'obligations juridiques ou légales, et on est obligés de**
373 **les mettre à jour chaque année]**. Ensuite, il faut assurer la mise en œuvre et le suivi de tout ce
374 qui concerne la réglementation en matière de protection sociale, à savoir la maladie, les
375 accidents de travail, les maintiens de salaires, les dossiers en prévoyance, il y a un gros suivi
376 administratif à faire. Voilà pour la deuxième partie.

377 Ensuite, il y a une autre partie qui correspond plutôt à la mise en place des processus RH. C'est
378 un sujet sur lequel je suis en ce moment : **[définir les orientations stratégiques, un plan de**
379 **formations, et en assurer la diffusion]**. Tous les ans on doit rédiger un dossier qui fait à peu
380 près une trentaine de pages pour définir les orientations stratégiques. On prend l'année n-1, on
381 fait une photo de ce qui s'est passé cette année-là et de ce sur quoi on doit s'améliorer, et ensuite
382 je dois présenter le plan à Fabrice, le directeur, et aux délégués du personnel, et ça doit être
383 validé par eux chaque année. Ainsi que tous les budgets de formations qu'on pourrait avoir et
384 qu'on pourrait attribuer. Ce sont des processus RH qui sont hyper importants. Je fais ça seule,
385 parce que c'est confidentiel, je traite des données de salaires par exemple donc je ne peux pas
386 demander de consultation ou d'aide à d'autres personnes. Donc je suis vraiment toute seule sur
387 tout ce qui concerne les dossiers et les obligations légales.

388 **[Ensuite, dans tout ça, il y a la mise en œuvre des bilans semi-annuels. Le but pour moi,**
389 **c'est d'identifier comment ça se passe pour la personne, et si elle a besoin de formations,**
390 **si elle se sent bien, si elle arrive à faire coller la vie professionnelle avec la vie privée.]** Il y

391 a aussi la gestion des carrières, avec l'évolution salariale et les promotions. Mon rôle, ce n'est
 392 pas de donner les augmentations, ça ce sont les managers qui les définissent. [**Moi derrière, je**
 393 **dois vérifier si c'est équitable, si ça correspond à notre convention collective, si en termes**
 394 **d'évolution salariale, c'est trop ou pas assez. J'ai ce rôle de bienveillance par rapport à**
 395 **tout ça. En général, ils me sollicitent en me disant combien ils comptent donner à telle ou**
 396 **telle personne, et me demandent mon avis].** On brainstorme ensuite sur le point final de
 397 combien sera délivré en augmentation. Sinon, il y a des risques que ce ne soit pas correctement
 398 évalué ni réalisé réellement au mérite, il pourrait y avoir une subjectivité qui se met en place et
 399 ce n'est pas l'idée. [**Chacun doit être rétribué selon ce qu'il fournit comme travail. Les**
 400 **managers en parlent avec la personne concernée lors du bilan, ils déterminent ensemble**
 401 **plus ou moins une fourchette, et après, le montant final, c'est le manager qui va aller le**
 402 **valider à la personne une fois qu'on se sera mis d'accord.]** Parfois, les managers savent plus
 403 ou moins ce qu'ils veulent et n'ont même pas besoin de mon avis pour donner leur décision.
 404 Après, nécessairement, il y a des personnes qui vont être très contentes et d'autres qui vont dire
 405 qu'elles auraient aimé plus, mais c'est sûr qu'on aimerait toujours avoir plus ! Dans tous les cas,
 406 il faut que ça reste juste. Mais ça se passe bien, je n'ai jamais rencontré de personne réfractaire
 407 ou de problème par rapport à ça.

408 Ensuite, [**il y a la contribution à l'amélioration des conditions de travail, notamment le**
 409 **document unique d'évaluation des risques, qui chez nous s'appelle le DUER. C'est un**
 410 **document qui reprend tous les risques que tu peux avoir par type de métier.]** Ici, j'en ai
 411 deux : j'ai construit un DUER pour nous dans le staff (pour ceux qui sont dans les bureaux à
 412 Lille), et un DUER pour les consultants qui sont chez des clients, parce que les deux métiers
 413 induisent des risques différents. Chaque DUER doit reprendre les risques. Par exemple, pour
 414 nous dans le staff, on a les risques cycliste, voiture et piéton, parce qu'on vient au travail en
 415 voiture, à pieds et à vélo. Je dois donc étudier sur une échelle de 1 à 5 la probabilité et la gravité
 416 d'un éventuel accident en allant au travail. Ça peut être aussi les risques d'être pris d'une crise
 417 d'angoisse dans un ascenseur, de s'ébouillanter avec la bouilloire d'eau chaude en se faisant un
 418 thé ici, de se coincer les doigts dans la porte des toilettes, etc. C'est tout ce qui peut arriver
 419 depuis chez toi et jusqu'au travail inclus. C'est tout un document à tenir à jour tous les ans, à
 420 faire évoluer tous les ans, et la probabilité et la gravité sont à revoir en fonction du nombre de
 421 cas qu'on a eu par exemple. S'il n'y a pas trop de surprises par rapport au document précédent,
 422 mes indicateurs vont rester stables. Sinon, je vais devoir les faire évoluer en fonction du type
 423 de problèmes que j'ai eus l'année d'avant. Tout ce qu'on écrit dedans, ce sont les risques eux-

424 mêmes, l'évaluation du risque, et à côté, on écrit toutes les mesures mises en place pour pallier
425 ce risque. Donc c'est un tableau à deux colonnes. On évalue tous les risques, on fait le tour des
426 locaux, on peut se dire qu'il y a des nouveaux risques de brûlures avec la nouvelle machine à
427 café par exemple. Ensuite, on le rajoute et on écrit les mesures correspondantes, ici : être
428 prudent, bien positionner sa tasse pour faire couler le café, ne pas mettre ses mains sur la tasse
429 trop chaude, etc. C'est un exemple bidon mais le principe c'est ça : mettre en face de chaque
430 risque la mesure de prévention mise en œuvre. C'est une protection légale parce qu'on peut être
431 audité ou contrôlé à tout moment par l'inspection du travail ou par la médecine du travail, et on
432 nous reprocherait, si on n'avait pas ce document, de ne pas avoir eu de consignes précises, et
433 que les gens n'auraient pas pu en prendre connaissance. Donc s'il arrive quoi que ce soit, que
434 ce n'était pas écrit et qu'on n'avait pas identifié des mesures, on pourrait se faire rappeler à
435 l'ordre. Voilà, tout ça tourne autour des processus RH, et après il y a une autre partie : [**les**
436 **relations et les négociations avec les partenaires sociaux, les délégués du personnel. J'ai la**
437 **charge d'assurer le pilotage du dialogue social, ça fait partie de la fonction RH.**] Je dois
438 aussi gérer les dossiers avec tous les partenaires sociaux, que ce soit la mise en place de
439 convocations pour des prochaines réunions, la mise à disposition de documents qu'ils pourraient
440 me demander parce qu'ils ont plus de droits que d'autres salariés pour me demander des
441 documents, et des droits de regard. Organiser les élections, parce que tous les trois ou quatre
442 ans, en fonction des types de mandats, il faut organiser les élections, mettre en place les bureaux
443 de vote, donc toute l'organisation classique qu'on pourrait avoir pour des élections classiques.
444 Et finalement, veiller à avoir tout le temps des accords conclus avec eux et des bonnes
445 communications avec eux. Parce que, eux sont des salariés classiques comme tout le monde,
446 mais avec un œil un peu plus "bienveillant", donc ils vont parfois aller chipoter sur certaines
447 choses pour lesquelles il vaut mieux être assuré d'avoir bien fait son travail, pour éviter de
448 devoir réexpliquer pourquoi avoir fait telle chose ou ne pas avoir fait telle autre chose. [**Mais**
449 **encore une fois, ça reste dans l'état d'esprit Davidson : si les délégués se posent des**
450 **questions sur mon travail, l'approche sera plutôt consultative, on va essayer de regarder**
451 **ensemble les points à réviser.**] C'est l'avantage aussi du management horizontal. Dans d'autres
452 entreprises, certains partenaires sociaux représentés en général par des syndicats, sont moins
453 des "copains" avec la fonction RH. Tout ça, ça fait partie de la partie "relations sociales".
454 [**Ensuite, j'ai un rôle aussi d'information et de conseil, donc accompagner toute mon**
455 **équipe managériale sur tous les sujets RH, à savoir des modalités de période d'essai, de**
456 **rupture de contrat, etc**]. Ils sont censés avoir des connaissances, mais ce n'est pas leur métier
457 de base. Donc moi, [**j'ai mon rôle aussi de les mettre tout le temps à jour à propos des**

458 **nouvelles données juridiques et légales**], par exemple. [**Et de savoir informer, conseiller et**
 459 **orienter tous les nouveaux salariés de la société, notamment en faisant une intégration à**
 460 **l'embauche, en faisant une prise de poste avec eux**], en mettant en place des dispositifs de
 461 formation adaptés, en veillant à leur mobilité, etc. Donc voilà, ce sont tous les grands thèmes
 462 de la fonction RH et notamment la mienne chez Davidson. Ça ressemble fort à une fiche de
 463 poste classique RH ou même RRH (DRH), mais articulé différemment et fait différemment sur
 464 le fond. Et à ça, j'ai encore dans ma fiche de poste une liste en plus qui s'appelle "activités et
 465 tâches secondaires" parce que, nécessairement, on est un peu "couteau suisse". J'entends par-là
 466 tout ce qui concerne [**l'organisation d'événements, de voyages ou de sorties qu'on pourrait**
 467 **faire avec eux. Je suis en général en charge de ça**], alors que ça n'a pas forcément de lien
 468 avec la RH. Faire toutes les newsletters, donner des informations, envoyer des photos dans le
 469 WhatsApp, organiser des événements, tout ça c'est un peu annexe. Ce que je fais aussi d'annexe,
 470 c'est tout ce qui concerne la facturation, la gestion des factures fournisseur, la réception et la
 471 bonne redistribution dans les différents services à Paris, parce que ce n'est pas centralisé donc
 472 ça arrive chez moi, puis je redistribue en fonction de qui paie quoi, et je fais le suivi. Aussi, tout
 473 ce qui concerne le suivi des activités bancaires. On a une carte bleue pour Davidson Nord, c'est
 474 normalement la carte de Fabrice, mais il est basé en Belgique, à Hoeilaart. Il a une agence là-
 475 bas avec d'autres consultants belges, et lui étant là-bas, c'est moi qui suis en charge de la carte
 476 bancaire Lille. Donc je dois faire le suivi des activités bancaires, parce que vu qu'on est en
 477 management horizontal, tout le monde dans le staff (mes collègues managers et moi), on peut
 478 utiliser la carte de Fabrice. S'il y en a un qui veut aller acheter des gâteaux ou du thé pour les
 479 candidats, un autre qui va acheter un écran pour remplacer le sien qui est abîmé, etc., je dois
 480 assurer derrière la réception des factures, des tickets, la bonne prise en compte par le service
 481 comptabilité, et ainsi de suite. Parce qu'on a une comptabilité interne pour gérer les comptes de
 482 la société. Tout ça fait partie des missions annexes. Ce sont les trois grandes missions annexes
 483 que j'ai et qui n'ont pas grand-chose à voir avec les RH. Nécessairement, du fait qu'on laisse un
 484 peu de liberté sur tout, on profite du fait que j'aime bien faire plein de choses, et les missions
 485 s'accumulent petit-à-petit. Mais honnêtement, au bout de trois ans et avec tout ce que je fais,
 486 j'ai des journées à rallonge, parfois je n'en vois pas le bout. Ma stagiaire m'a aidé au recrutement,
 487 mais parce que je ne pouvais plus, je n'avais même plus le temps de lire les candidatures. Ce
 488 n'était plus possible, parce que je suis sur tous les fronts.

489 **Chercheur** : Les professionnels de la fonction RH « classique » exercent différents rôles au
 490 sein d'une entreprise, qui peuvent être décrits, en théorie, comme :

- 491 - Représentant des employés : dans la valorisation des intérêts et besoins des employés,
492 la gestion des risques, de la sécurité et du bien-être des travailleurs, le dialogue social.
- 493 - Développeur du capital humain : pour la gestion des talents, la facilitation, le coaching,
494 le partage des connaissances, la gestion des formations.
- 495 - Expert fonctionnel : qui représente l'expertise en matière de RH, la connaissance du
496 business, le fait d'élaborer des politiques RH en adéquation avec le contexte
497 organisationnel, la gestion du recrutement, des salaires et des récompenses.
- 498 - Partenaire stratégique : c'est la planification stratégique en fonction de la vision des
499 objectifs long-terme, l'alignement des pratiques RH avec la stratégie organisationnelle.
- 500 - Leader : qui va articuler tous les rôles au moyen de crédibilité et d'inspiration, par souci
501 de cohérence dans la gouvernance.

502 **Anne :** [Ils font tous partie de la fonction, avec plus ou moins d'heures attitrées à chacun
503 en fonction des besoins.] J'ai aussi ce rôle de leader dans la coordination de tout ça, mais après
504 c'est à moi d'articuler le temps que je passe sur chacun d'entre eux. Mais finalement, ce n'est
505 pas quantifiable, dans le sens où je fais tout, tout le temps, parfois moins et parfois plus mais
506 c'est un peu en continu tout le temps. [Ce sont des rôles que j'exerce en continuité]. [Et le
507 rôle de Leader, qui met en œuvre tout ça, ça se fait naturellement, parce que je dois
508 coordonner tous ces rôles entre eux et avec les différents interlocuteurs internes ou
509 externes.] Tous ces rôles sont importants, il faut veiller à ce que tout soit fait. Le principal, c'est
510 de tous les coordonner ensemble.

511 **Chercheur :** Quelles sont les compétences nécessaires au DRH en entreprise libérée ?

512 **Anne :** [Il faut avoir un esprit d'observation, d'analyse et une force de proposition
513 incroyables], justement pour venir dans cet esprit de management horizontal. Et également
514 avoir un sens des relations humaines, mais vraiment au sens relationnel et pas juste au sens
515 "RH" comme on l'entend dans les entreprises classiques. Il faut savoir considérer l'humain
516 comme un humain. [Il y a donc l'esprit d'observation, le travail d'équipe, l'écoute, les
517 relations humaines et la force de proposition.] Ce sont vraiment les compétences
518 relationnelles très importantes. Après, on peut identifier des compétences plutôt managériales,
519 à savoir, pouvoir faire preuve d'autorité par exemple. Parce qu'il faut qu'en tant que RH, on
520 sache faire passer des messages et des consignes, sans que ça passe pour une consigne au sens
521 strict. Et surtout, d'un point de vue managérial, [savoir gérer des situations relationnelles
522 difficiles,] parce que tout le monde n'est pas nécessairement cool et dans l'esprit Davidson,

523 malheureusement il y en a qui changent ou qui montrent une autre facette d'eux-mêmes. Dans
524 les relations, parfois c'est donc très difficile et ce sont des personnes très dures à gérer, il faut
525 savoir les gérer. Il y a parfois des comportements complètement irrationnels, des énervements
526 et des agacements qu'on ne comprend pas et qu'on ne comprendra jamais, mais [**il faut savoir**
527 **leur parler**]. Ça, ça relève plutôt des compétences managériales. En fait, on peut catégoriser
528 en trois parties : il y a aussi les compétences techniques, au sens de savoir maîtriser des normes
529 juridiques ou financières, savoir maîtriser des techniques de communication, maîtriser des
530 règlementations, des enjeux spécifiques aux RH, etc. Tout ça fait partie des compétences
531 techniques. Aussi, savoir faire de la gestion de projet, de la conduite de projet, parce que
532 quelque part, on est une sorte de "chef de projet RH". Donc finalement, c'est vraiment trois
533 blocs technique, relationnel et managérial, qui reprennent des compétences propres aux RH.
534 Elles peuvent s'appliquer bien sûr à d'autres boulots mais elles sont primordiales pour être un
535 RH dans une structure comme Davidson.