UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

L’implication du mode de gestion « libéré » sur la fonction de gestion des ressources humaines

Auteur : Liévine MOREAU
Promoteur(s) : Laurent TASKIN
Année académique 2019-2020

J'aimerais en premier lieu remercier mon promoteur, le professeur Laurent Taskin, pour son aide, sa disponibilité et son professionnalisme tout au long de la rédaction de ce mémoire. Ses apports ont été plus que précieux dans le cheminement qui m'a permis d'aboutir à ce travail final.

Je remercie également les professionnels ouverts et collaboratifs avec lesquels j'ai pu m'entretenir, et salue leur enthousiasme à participer à la réalisation de ce travail en me consacrant une partie de leur temps.

Finalement, je souhaite remercier les personnes qui m'ont soutenue et encouragée de toutes les manières possibles pendant la réalisation de ce mémoire, particulièrement mes amis et ma famille.

Table des matières

1 Introduction....1
2 Partie I : Cadre théorique....3
2.1 Chapitre 1 : La fonction de gestion des ressource humaines....3
2.1.1 Contexte d'émergence et évolution de la gestion des ressources humaines....3
2.1.1.1 Vers une reconnaissance de la profession....3
2.1.1.2 Évolution de l'organisation du travail, de la conception du travailleur et de la fonction d'administration du personnel (gestion des ressources humaines)....5
2.1.2 Rôles, activités et compétences pour la fonction de gestion des ressources humaines....9
2.1.2.1 Une portée stratégique....9
2.1.2.2 Un portée « humaine »....10
2.1.2.3 Les fonctions, rôles et compétences des professionnels RH....11
2.1.3 Conclusion....22
2.2 Chapitre 2 : L'entreprise libérée....23
2.2.1 Apparition du concept et contexte d'émergence....23
2.2.2 Caractérisations du concept de « l'entreprise libérée » : exploration de la littérature....26
2.2.3 Conclusion....35
2.3 Chapitre 3 : la gestion des ressources humaines en entreprise libérée....37
2.3.1 Question de départ et sous-questions de recherche....37
2.3.2 Discussion....38
2.3.2.1 Rôle, activités et compétences des professionnels des ressources humaines....38
2.3.2.2 Rôle et légitimité du DRH dans la mise en place d'un management « libéré »....40
2.3.3 Conclusion....41
3 Partie II : Partie pratique et analyse empirique....43
3.1 Question de recherche et problématique....43
3.2 Méthodologie....44
3.2.1 Choix du terrain et de la population étudiée....44
3.2.2 Méthode de récolte de données....47
3.2.3 Méthode d'analyse....47

3.2.4 Thèmes 48
3.3 Analyse des résultats 49
3.3.1 Différences perçues entre la GRH en entreprise conventionnelle et la GRH en entreprise « libérée » 49
3.3.2 La gestion des ressources humaines en entreprise libérée 50
3.3.2.1 Activités 50
3.3.2.2 Philosophie de gestion 62
3.3.3 Activités décentralisées vers les opérateurs 64
3.3.4 Présence des cinq rôles d'Ulrich et Brockbank (2005) dans la profession de gestionnaire des ressources humaines au sein des entreprises « libérées » 67
3.3.5 Implication et rôle du département RH dans le processus de « libération » 73
3.3.6 Le DRH en entreprise « libérée » 74
3.3.6.1 Activités 74
3.3.6.2 Compétences 75
3.4 Discussion 77
3.4.1 Rôles, activités et compétences des gestionnaires des ressources humaines 77
3.4.1.1 Rôles 77
3.4.1.2 Activités 79
3.4.1.3 Compétences 80
3.4.1.4 Le DRH en entreprise « libérée » 82
4 Conclusion 83
5 Réflexion critique 85
6 Limites 87
7 Bibliographie 89

1 Introduction

L'environnement économique, social, politique et technologique dans lequel se développent les entreprises est en constante évolution. Elles doivent régulièrement faire face à de nouvelles exigences qui émergent de la complexité et de la turbulence de cet environnement, marquées par l'émergence d'une économie de l'information, la mondialisation des échanges, le durcissement de la concurrence ou encore les exigences croissantes de la clientèle. Pour suivre cette évolution, les modes d'organisation des entreprises évoluent eux aussi constamment. En parallèle, les modèles de gestion des ressources humaines se multiplient et tentent de s'adapter à toutes ces nouvelles formes d'organisation.

La gestion dominante des entreprises a longtemps eu une portée exclusivement financière et déshumanisée, mais ce type de management semble atteindre ses limites, produisant une forme de mal-être au travail et une perte de sens (Taskin, De Mortier, Kempinaire et Verweyen, 2019). Récemment, des approches plus « humaines » du management ont fait leur apparition, mettant en question la pertinence d'une conception purement économique de l'organisation. L'intégration des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance dans les pratiques et stratégies des organisations, est devenue au cours de ces vingt dernières années un élément central des questions en management (Havard et Sobczak, 2018). Il en émerge des thématiques comme le sens du travail, la satisfaction des besoins de l'individu et la complexité de l'humain, qui permettent de replacer le facteur humain au cœur des préoccupations. Le concept que nous avons décidé d'étudier dans ce travail, l'entreprise « libérée », se présenterait dès lors selon ses promoteurs comme l'une de ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Le concept d'entreprise libérée a été initialement défini et développé par certains auteurs-clés tels que Tom Peters, Issac Getz, ou encore Brian Carney. Il a par la suite été retravaillé par académiques comme professionnels, étudié, appliqué, promu, critiqué, et de nombreuses acceptions de ce terme ont dès lors vu le jour. C'est pourquoi notre travail à ce propos sera de démêler ces tentatives de caractérisation du concept de l'entreprise dite « libérée » et d'en identifier une définition plus claire et généralisée. Nous abordons toutefois initialement l'entreprise « libérée » comme une forme organisationnelle recentrée sur l'individu, où la liberté d'action des employés est mise en place pour tenter de répondre au mieux à leurs besoins d'autodirection, d'égalité et de développement. Nous avons choisi de travailler d'une part autour du concept d'entreprise « libérée », pour la façon dont l'humain y est considéré : la responsabilisation de l'homme est selon nous un enjeu critique pour permettre à tout individu de garder sa dignité intacte et de vivre l'épanouissement au travail. D'un autre côté, la gestion

des ressources humaines est la branche managériale qui a le plus attiré notre attention, par affinité pour l'aspect « humain » de cette fonction. Nous avons donc décidé d'accorder une haute importance aux relations, à l'humain et à ses besoins dans la conception du travail, et de travailler autour de ces thématiques par l'approche de la fonction de gestion des ressources humaines en entreprise dite « libérée ».

Ce travail portera donc principalement sur deux concepts : la fonction de gestion des ressources humaines et l'entreprise libérée, afin de théoriser leur entrecroisement en étudiant comment la fonction ressources humaines se configure dans cette forme organisationnelle dite « libérée » et ce que cela implique au niveau du rôle et des activités des professionnels RH. Nous allons d'abord identifier l'évolution et les enjeux de la fonction ressources humaines dans notre société occidentale. Nous discuterons ensuite du concept de l'entreprise libérée pour tenter d'en théoriser les idées directrices à travers des textes de chercheurs ayant déjà travaillé autour de cette notion. Finalement nous essaierons de déterminer à la suite de cette recherche quels pourraient être les impacts sur la gestion des ressources humaines de l'adoption d'un modèle qui correspond à notre caractérisation du modèle dit « libéré », et les implications sur le rôle exercé par le DRH au sein d'une telle entreprise.

La première partie de ce travail traitera de la théorie qui émerge actuellement de la littérature scientifique autour des thématiques de gestion des ressources humaines et de la philosophie de l'entreprise libérée. Le premier chapitre portera d'abord sur l'émergence et l'évolution de la fonction de gestion des ressources humaines. Il fera ensuite état des activités de la fonction et des différents rôles et compétences attribués aux professionnels RH. Le chapitre suivant développera le concept de l'entreprise dite « libérée » et en présentera les caractéristiques identifiées dans la littérature scientifique. Finalement, le dernier chapitre constituera la mise en relation de la gestion des ressources humaines d'une part, et du contexte organisationnel des entreprises « libérées » d'autre part, afin d'identifier quels pourraient être les implications de la mise en place d'un mode de gestion « libéré » sur la fonction de gestion des ressources humaines, sur ses activités, et sur les rôles et compétences exercés par les gestionnaires des ressources humaines. Nous tenterons finalement de déterminer le rôle et la légitimité du DRH dans un tel processus de transformation.

La deuxième partie de ce mémoire développera notre travail de recherche empirique. Nous y préciserons la question de départ, la problématique et les questions de recherche qui en découlent, pour ensuite tenter d'y répondre à travers une démarche exploratoire. A cet effet, nous réaliserons divers entretiens semi-directifs effectués individuellement avec des

professionnels évoluant dans un contexte organisationnel où un mode de gestion que l'on peut qualifier de « libéré » est en place, ou des professionnels ayant contribué à la mise en place de ce mode de gestion au sein d'une organisation (notamment des consultants). Les questions des entretiens orienteront les interlocuteurs autour des thématiques de la fonction RH, de son évolution dans notre société et de la façon dont elle intervient en entreprise dite « libérée ». Nous aborderons également les activités du directeur des ressources humaines dans la mise en place d'un management « libéré ». Une analyse des données récoltées nous permettra ensuite de répondre aux questions de recherche et d'ouvrir de nouvelles perspectives autour du sujet. Finalement, nous conclurons ce travail par une discussion à propos des résultats obtenus afin de proposer une conclusion visant à généraliser les données collectées dans notre recherche exploratoire. Nous présenterons également un point de réflexion critique, ainsi que les limites de notre travail et comment elles ont potentiellement pu influencer les résultats obtenus.

2 Partie I : Cadre théorique

Cette partie pose les assises théoriques qui ressortent d'études récentes autour des thématiques de la gestion des ressources humaines, des compétences et pratiques du gestionnaire des ressources humaines et de la philosophie de l'entreprise libérée. Elle représente une synthèse de différentes études, articles scientifiques, recherches universitaires et ouvrages, qui forment la littérature scientifique disponible actuellement et traitant de ces domaines de recherche.

2.1 Chapitre 1 : La fonction de gestion des ressource humaines

2.1.1 Contexte d'émergence et évolution de la gestion des ressources humaines

Ces dernières décennies, les entreprises du monde entier ont dû affronter le tumulte des changements et de l'incertitude de l'environnement économique et politique dans lequel elles évoluent. Pour s'y adapter, des gestionnaires ont mis au point diverses pratiques de gestion, d'embauche, de contrôle et de récompense des employés, qui ont fondé les bases de l'organisation du travail. Ces efforts pour gérer le personnel ont dès lors formalisé la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) (d'abord nommée gestion du personnel), qui possède des rôles et responsabilités très variés.

2.1.1.1 Vers une reconnaissance de la profession

Toute profession, avant d'être reconnue officiellement, vit une série d'événements qui mènent à cette reconnaissance (Haines, Brouillard et Cadieux, 2010, pp. 492-494) :

Tout d'abord, il est nécessaire que l'activité soit exercée à temps plein. Cette situation se réalise lorsque le besoin des services d'un professionnel en particulier se fait ressentir par rapport à

d'autres occupations. Lorsqu'il est indispensable de recourir à ces services, une occupation à temps plein voit alors le jour. Ensuite, afin qu'une profession se formalise, un ensemble de règles et de techniques relatives à cette nouvelle fonction émergent, et avec elles des théories et programmes d'enseignement dans le but de développer un recueil de compétences propre à la profession. Au début du 20e siècle, aux États-Unis, des cours commencent à apparaître en gestion de l'emploi, relations au travail, recrutement, sélection et gestion du personnel ou encore en droit du travail (Kaufman, 2008). La nouvelle profession suscitera également la création de regroupements de praticiens en diverses associations professionnelles, afin de se questionner sur leur rôle, leurs tâches, et comment améliorer la profession (Haines *et al*., 2010). Au niveau de la gestion des ressources humaines, en Belgique, il existe notamment l'Association des professionnels RH (ADP), constituée en 1958, dont le but est de fournir à leurs membres un « lieu d'échange d'idées et d'expériences, un réseau de relations et des liens d'amitié [entre eux], un espace ouvert de réflexion aux divers aspects d'une politique et d'une stratégie de GRH […] » (ADP-Liège, 2012). En France, on peut citer également l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), fondée en 1947 au service des professionnels des ressources humaines d'organisations de tous secteurs ou tailles. Elle constitue un réseau national ayant la capacité d'émettre des suggestions auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux à propos des sujets qui touchent la pratique de gestion des ressources humaines, et permet à ses membres d'échanger sur les bonnes pratiques et les actualités du domaine lors de réunions locales (ANDRH, n.d.).

Un dernier événement qui marque l'évolution vers une reconnaissance professionnelle est l'établissement de la fonction au sein d'un code de conduite ou code de déontologie qui délimite formellement les services à fournir par la profession, les pratiques attendues, et réduit les possibilités d'incompétence et les erreurs. En gestion des ressources humaines, il n'existe pas de code universel (Berger, 2019). La question de la formalisation d'un encadrement éthique des pratiques RH se développe et est explorée, notamment au sein d'associations de professionnels comme l'ADP qui a récemment organisé un colloque autour du thème « sous quelle forme encadrer les pratiques éthiques en RH ? » (Berger, 2019). Cette volonté d'une régulation de la profession témoigne de sa structuration progressive, mais également de sa jeunesse en comparaison à d'autres professions déjà régulées par une charte ou un code de déontologie, par exemple. Un dernier élément favorisant la reconnaissance de la profession de gestionnaire des ressources humaines est l'organisation d'un master universitaire en GRH, qui peut être suivi actuellement dans de nombreuses écoles en Belgique comme ailleurs.

Ces différents événements, appliqués au champ de la gestion des ressources humaines, démontrent que la profession RH s'affirme graduellement depuis les dernières décennies. Elle semble en voie de devenir une fonction professionnalisée au même titre que d'autres métiers formellement reconnus. Cette professionnalisation suscitera des enjeux aujourd'hui déjà abordés et discutés par des professionnels et académiques (par exemple lors de colloques) (Berger, 2019).

2.1.1.2 Évolution de l'organisation du travail, de la conception du travailleur et de la fonction d'administration du personnel (gestion des ressources humaines)

L'histoire de l'organisation du travail permet de retracer l'évolution de la fonction de gestion des ressources humaines. Seule une contextualisation permet de comprendre les liens entre les conceptions de l'individu en tant que travailleur et les différents modes de gestion (Taskin et Dietrich, 2016). Il serait erroné d'affirmer que chaque mode d'organisation correspond à une époque spécifique, puisque des modes d'organisation apparus il y a des décennies sont encore observables de nos jours et cohabitent avec d'autres ayant émergé plus récemment. Chaque tranche de l'histoire peut toutefois faire ressortir une tendance distincte en gestion des ressources humaines (Taskin et Dietrich, 2016). L'analyse de ces tendances va nous aider à contextualiser l'émergence de la fonction au fil du temps.

L'organisation du travail de l'époque de l'Ancien Régime (les décennies précédant la Révolution Française de 1789) se caractérise par la présence de corporations de métier. Ces associations d'experts professionnels posent les règles du travail et encadrent l'exercice de chaque métier. Taskin et Dietrich (2016) parlent d'une logique d'organisation dite « professionnelle », basée sur un long apprentissage auprès des maîtres de métier afin de valoriser et transmettre l'expertise professionnelle associée à chaque métier. Cette logique professionnelle se transforme lors de la Révolution Française avec l'arrivée, d'une part, d'un nouveau mode de pensée qui accorde une importance primordiale à la liberté, mais également d'autre part, de machines permettant de mécaniser certaines tâches. Les corporations de métier disparaissent, et un marché du travail se crée, représenté par des artisans qui fondent leurs propres entreprises, les ateliers, dont ils deviennent le patron (Taskin et Dietrich, 2016). C'est à cette époque qu'est née la logique entrepreneuriale, marquée par un contrôle paternaliste pour lequel il est nécessaire de se plier aux desiderata du patron, seul responsable d'une certaine sécurité d'emploi (Taskin et Dietrich, 2016).

Cette période s'accompagne également de transformations au cœur de la civilisation qui marquent la révolution industrielle : la société instaure le primat de l'économique, avec un

rythme qui s'accélère de plus en plus et le besoin d'augmenter la productivité (Lebrun, 1956). Les entreprises augmentent leur volume de production et attirent de nombreux paysans en quête d'un salaire pour nourrir leur famille (Taskin et Dietrich, 2016). Ces entreprises de grande taille se développent sous ce que Taskin et Dietrich appellent une logique industrielle : les travailleurs y sont peu qualifiés, leur travail est évalué par des contremaîtres qui exercent sur eux un pouvoir direct. Ils sont considérés comme des outils, remplaçables à souhait pour produire en plus grande quantité à un prix plus bas. L'émergence des ressources humaines en tant que fonction (appelée fonction d'administration du personnel) dans ces organisations arrivera comme une réponse au développement économique et aux transformations induites par l'ère industrielle (Ulrich et Dulebohn, 2015) afin de faciliter la gestion des travailleurs.

L'objectif principal de la gestion des ressources humaines, au début du vingtième siècle, était de répondre aux défis organisationnels en gérant et en formalisant la relation d'emploi (Ulrich et Dulebohn, 2015). Cette période s'accompagne de la mise en place de méthodes de gestion très planifiées et organisées, comme l'Organisation Scientifique du Travail (OST), née des travaux de Frederick W. Taylor (1856-1915). Cette OST regroupe diverses méthodes d'organisation et d'optimisation de la production, initiant des principes de planification méthodique et de gestion cartésienne des ressources dont on trouve encore des traces dans le management d'aujourd'hui. La première moitié du vingtième siècle, l'organisation du travail évolue donc selon une logique planificatrice (Taskin et Dietrich, 2016) : l'homme y est vu comme un facteur de production, flâneur et motivé uniquement par la finalité financière de ses actes. La fonction d'administration du personnel y planifie et outille les ressources humaines nécessaires à une production optimale. Ici, l'autonomie des travailleurs se retrouve réduite voire absente, ayant pour cause une prescription minutieuse des gestes et processus.

Cette période marque la mise en place progressive d'une logique bureaucratique (Taskin et Dietrich, 2016) dans les organisations, prescrivant une division du travail rigide, une hiérarchie clairement définie des différentes entités, une sélection technique des candidats, des règles de gouvernance précises et généralisées, une discipline omniprésente par des contrôles stricts du travail, et où la formalisation assure un traitement « équitable » pour tous. Le rôle du gestionnaire des ressources humaines se constitue ici de processus fonctionnels, où il doit avant tout mesurer et évaluer les besoins en personnel, en « ressources humaines » de l'organisation pour y répondre de la façon la plus adéquate (Pinaud, 2008). L'organisation du travail a tout de même connu des évolutions durant cette période, particulièrement des suites de la seconde guerre mondiale, où un changement de mentalité s'est peu à peu opéré : les organisations

tendent à responsabiliser davantage les travailleurs. On parle de management par objectifs, une façon de gérer l'organisation à travers une délégation plus importante des responsabilités, et un contrôle du travail fini (où l'on évalue l'atteinte des objectifs) qui prime par rapport au contrôle des processus (Taskin et Dietrich, 2016).

Dans les années 70, l'Organisation Scientifique du Travail, le Taylorisme et les conditions de travail qui en découlent commencent à être remis en question (Pinaud, 2008). Cette remise en cause a été initiée par des révoltes d'ouvriers spécialisés aux idéaux d'autogestion et d'indépendance face à un management autoritaire imposé de haut en bas. De plus, la compétition croissante transforme peu à peu le marché, où la production de masse se voit dans l'obligation de laisser place à des produits moins standardisés, plus adaptés aux besoins et particularités individuels. Le développement des techniques de production et des technologies de l'information crée un besoin de personnel plus qualifié, autonome, et responsable que dans la vision de l'employé « opérateur exécutant » qui dominait à l'époque (Pinaud, 2008). C'est une nouvelle conception de l'homme qui émerge progressivement depuis la seconde guerre mondiale, capable de mettre en lien ses objectifs de réalisation personnelle avec ceux de son organisation (Taskin et Dietrich, 2016). L'approche sociotechnique voit alors le jour en Europe, s'attaquant au Taylorisme et à l'OST défendus par les chercheurs et les universitaires, qui affirment l'inévitabilité de ce système dans économie capitaliste. Cette approche soutient pour la première fois que la responsabilisation des salariés (par petits groupes, par exemple) sur toute la chaîne de production génèrera une meilleure productivité, et qu'un leadership plus démocratique favorisera une plus grande efficacité (Pinaud, 2008).

Au début des années 80, la gestion du personnel se formalise communément sous le nom de fonction « gestion des ressources humaines », et commence à adopter un caractère plus stratégique. La mission de la GRH évolue et vise à participer à la performance et à la création de valeur tout en maintenant un avantage concurrentiel par l'inimitabilité et la préservation de ces ressources humaines (Taskin et Dietrich, 2016). Des processus de gestion participative font leur apparition, à la recherche de nouvelles formes de contrôle et de mobilisation des employés, comme la culture d'entreprise et la promotion de valeurs communes (Pinaud, 2008). À la fin des années 80, la gestion participative rencontre quelques obstacles. Les employés sont soumis à une forte pression pour devenir de plus en plus flexibles et performants. L'expansion croissante des statuts d'emplois non normatifs (consultance, intérim, réduction de temps de travail, etc.) contribue à créer un environnement de travail qui n'assure plus une sécurité de

l'emploi aux salariés. La gestion des performances se développe alors pour répondre aux exigences de flexibilité et de reconnaissance des employés (Pinaud, 2008).

Ces 20 dernières années, l'environnement des organisations a encore fondamentalement évolué. Il se construit en parallèle avec d'importantes transformations dans la société et le monde du travail, comme la globalisation, la digitalisation, la division géographique de la chaîne de production. La forme bureaucratique semble alors devenir obsolète, trop peu flexible, et ces nouvelles transformations du monde pousseraient donc les organisations à se diriger vers des modes de gestion plus malléables. La mission de la GRH évolue elle-aussi, mettant en avant la formation continue des employés, pour viser l'attraction et la rétention des « talents » au sein de l'organisation formant un réel « capital humain » qu'il convient de faire fructifier en lui permettant de se développer continuellement (Taskin et Dietrich, 2016). Des formes organisationnelles dites « post-bureaucratiques » (Collings *et al.*, 2018, p. 33) se développent depuis les années 2000 et permettraient aux employés de se libérer de lourdes contraintes hiérarchiques en reprenant la main sur la manière d'atteindre les objectifs attendus. Selon Collings *et al.* (2018), les managers y reconnaissent la capacité des employés à gérer des tâches plus longues et complexes et surtout à prendre les décisions qui s'y rapportent. En comparaison avec les formes bureaucratiques, les formes dites « post-bureaucratiques » se baseraient sur le partage de principes généraux plutôt que sur des règles strictes pour guider et contrôler les actions des travailleurs, et favoriseraient leur autonomie quand les formes bureaucratiques tendraient à la supprimer. Suivant une logique dite « agile », ces organisations opèrent plutôt un contrôle par la culture, les valeurs et les normes portées par tous les individus, à qui les managers accordent de la confiance (Taskin et Dietrich, 2016).

Actuellement, de nombreuses formes organisationnelles coexistent, et il semble difficile de dégager une tendance générale. Certaines caractéristiques de formes apparues il y a de cela plus d'un siècle sont encore observables dans divers domaines, et cohabitent parfois avec des formes organisationnelles nées il y a peu. Le champ de la fonction RH présente aujourd'hui des aspects qui tirent leur origine des différents modes d'organisation du travail apparus et remodelés au fil du temps. Jusqu'ici, nous avons vu que la GRH s'était surtout développée pour répondre à des besoins organisationnels, en cherchant comment recruter et développer un capital humain qui comble ces besoins. Depuis quelques années, une nouvelle façon de penser la GRH se développe et tente de concilier les intérêts de l'employeur avec ceux de l'employé, faisant naître un nouveau défi : dans cette optique, les professionnels des ressources humaines chercheraient à alimenter les capacités d'innovation, de flexibilité et d'efficience de l'organisation tout en

améliorant le développement, la sécurité et le bien-être des employés (Boxall, 2014). Taskin, De Mortier, Kempinaire et Verweyen ont constaté dans leur étude (2019) que le monde des entreprises observe aujourd'hui un rejet important du management financiarisé et centré sur la mesure des performances à court terme. Les responsables RH qui y sont interrogés rejettent et accusent le présupposé selon lequel l'humain serait une simple « ressource », une « variable économique » à exploiter. De cette étude émerge le constat et le besoin du développement d'une mentalité managériale recherchant davantage d'humanité dans le management (Taskin *et al.*, 2019).

2.1.2 Rôles, activités et compétences pour la fonction de gestion des ressources humaines

2.1.2.1 Une portée stratégique

La conception stratégique de la fonction RH a été mise en avant aux alentours des années 80 (Hallée, Taskin et Vincent, 2018), fondée sur la considération du capital humain comme générateur de valeur ajoutée. L'approche universaliste de la GRH avance qu'il existe un groupe d'activités, de bonnes pratiques RH qui influencent positivement la performance de toute entreprise (Nekka, 2005). Un autre positionnement à l'égard de la gestion des ressources humaines affirme qu'il est nécessaire d'en aligner les actions aux particularités du contexte organisationnel, économique, culturel et technologique de l'entreprise (Taskin et Dietrich, 2016). Alors qu'il nous semble naturel que certaines « bonnes pratiques » se mettent en place dans une grande majorité des organisations (comme le benchmarking par exemple), nous sommes convaincus qu'une approche plus contextualiste soit nécessaire afin d'adopter, au sein de chaque organisation, des pratiques adaptées au contexte qui offriront le meilleur résultat (tant économique que par la satisfaction des parties prenantes internes et externes).

Le choix des pratiques RH serait, selon Guérin et Wils (2002), intrinsèquement lié au choix des objectifs stratégiques. Nekka (2005) parle d'approche « configurationnelle » de la GRH, qui postule que les effets sur la performance organisationnelle sont induits si deux conditions sont remplies : les pratiques RH devraient être cohérentes entre elles, liées à un système qui mobilise leur complémentarité, afin de générer un effet plus bénéfique pour l'organisation que la somme des effets individuels que chaque pratique représenterait. Ensuite, cet effet synergique des pratiques serait davantage valorisé si le système de GRH est capable de s'harmoniser aux caractéristiques de l'entreprise, notamment sa stratégie. Nekka (2005) parle alors d'arrimage interne et externe des pratiques entre elles et avec le contexte, tandis que Barrette (2005) définit plutôt ces conditions comme l'alignement vertical et horizontal des pratiques, qui représentent ensemble ce que l'auteur appelle « l'architecture des ressources humaines » d'une organisation.

Un défi important aujourd'hui serait donc de réussir à rendre cette architecture RH flexible et à l'adapter aux changements qui apparaissent dans l'environnement externe comme interne des entreprises (Barrette, 2005). Nous verrons par la suite que cette idée est également reprise par Ulrich, Allen, Brockbank, Younger et Nyman (2009) dans leur théorisation des rôles, activités et compétences qu'ils désignent comme inhérents au travail des professionnels RH dits « efficaces ».

La réussite organisationnelle semble associée à un équilibre entre les éléments internes (la structure, la culture, les ressources humaines et les systèmes de gestion) et la stratégie (Guérin et Wils, 2002). Ulrich (1997) précise à ce sujet que les professionnels des ressources humaines doivent exercer tant un rôle stratégique qu'opérationnel, tant sur le court terme que le long terme, quantitatif et qualitatif, réactif et proactif, orienté sur les processus internes et l'environnement externe, etc. Selon lui, les professionnels des ressources humaines doivent endosser des rôles de plus en plus complexes (et parfois même paradoxaux) afin de créer de la valeur pour des organisations elles aussi de plus en plus complexes et changeantes. Nous identifierons ces rôles par la suite.

2.1.2.2 Un portée « humaine »

La GRH dominante, de nos jours, semble toujours obéir à une logique planificatrice qui réduirait l'activité humaine au service des indicateurs de performance économique tout en laissant dans l'ombre « la complexité et la richesse des relations humaines » (Taskin et Dietrich, 2016). Selon cette logique, la relation d'emploi ne serait envisagée que dans son aspect strictement marchand. Des auteurs questionnent maintenant la pertinence d'une conception purement économique de la GRH, favorisant une approche plus holistique qui intègre les réalités sociales et les besoins de l'humain dans la réflexion (Lelebina et Gand, 2018). Des thématiques comme le sens du travail, l'utilisation de l'humain comme une ressource ou un facteur de production, la dévalorisation du travail humain au profit de données numériques, etc., font leur apparition dans l'esprit des employés comme des chercheurs, qui contestent pour certains la prééminence d'une gestion purement financière de l'entreprise. De ces interrogations sont nées les *Critical Management Studies* qui offrent maintenant la possibilité de trouver des modes de gestion alternatifs (Taskin et Dietrich, 2016). Les multiples appels pour un management plus humanisé mènent donc à de nouvelles formes d'organisation, de « gouvernance démocratique » de l'entreprise, qui replacent le facteur humain au cœur de leurs préoccupations. Les entreprises dites « libérées » semblent avoir émergé de cette transformation du mode de management en une gestion humanisée des organisations.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, les pratiques tendent elles aussi à évoluer. Au lieu de se voir appliquer aveuglément des dispositifs « classiques » dont l'efficacité aurait été prouvée, la GRH est de plus en plus considérée comme une perspective pluridisciplinaire, se basant sur des principes de psychologie, de sociologie et d'économie afin de les appliquer de manière adaptative au management (Taskin et Dietrich, 2016). Finalement, le facteur humain semble de nos jours au cœur des préoccupations des acteurs du management. Cette quête de davantage d'humanité dans la gestion des ressources humaines a favorisé le développement de la notion de « Management Humain » (Taskin et Dietrich, 2016), qui postule une conception optimiste de l'homme en tant qu'individu réflexif et pouvant agir pour la collectivité, une reconnaissance du travail et une réelle préoccupation sociétale.

2.1.2.3 Les fonctions, rôles et compétences des professionnels RH

Nous allons maintenant nous atteler à déterminer la nature de la fonction ressources humaines dans l'entreprise, afin d'identifier ensuite les activités, les rôles, et les compétences attribués aux gestionnaires des ressources humaines. Ulrich et ses co-auteurs (2009) postulent que l'efficacité des professionnels RH peut se construire grâce à une combinaison des rôles (l'identité et la réputation du professionnel) et des activités (le travail au quotidien réalisé par le professionnel) liés à la gestion des ressources humaines. Ceux-ci s'articulent ensemble afin de constituer les compétences RH qui représentent les connaissances, savoir-faire et capacités des professionnels RH.

A. Fonctions associées à la gestion des ressources humaines

Nous allons nous appuyer sur les recherches de certains auteurs afin d'identifier les activités principalement associées au métier de gestionnaire des ressources humaines. Nous pouvons aborder ce point à travers une définition de la gestion des ressources humaines énoncée par Mathis, Jackson, Valentine et Meglich (2017) : « *La GRH représente l'élaboration de systèmes formels utilisés pour la gestion des personnes et de leurs talents au sein d'une organisation afin d'accomplir au mieux les objectifs organisationnels* » (traduction libre). Cette définition traduit un désir de formalisation des activités liées au travail des professionnels des ressources humaines. Ces auteurs ont donc théorisé et synthétisé différentes fonctions de la GRH sur lesquelles nous avons décidé de nous aligner afin de poser notre cadre théorique en ce qui concerne les activités des professionnels RH. Nous allons les identifier et les présenter individuellement, au regard de travaux d'autres auteurs qui les abordent également.

Mathis *et al*. (2017) postulent que disposer d'individus talentueux, qualifiés et motivés au sein d'une organisation représente l'une des pierres angulaires pour construire un avantage

concurrentiel. L'attraction et la rétention de talents pourra être réalisée, selon les auteurs, en entretenant une réputation de bon employeur par des actions quotidiennes perçues comme responsables, ambitieuses, et tournées vers les employés. Il s'agit ici par exemple de rémunérer adéquatement le personnel, d'offrir des opportunités de développement et de succès, de proposer des formations qui permettent l'accomplissement de jobs critiques, de donner d'importantes responsabilités aux employés, d'adapter les emplois, d'assurer une diversité au sein du personnel, etc. Toutes ces tâches en lien avec le personnel et exécutées au sein d'une organisation reviennent principalement au département RH. Elle se disséminent à travers les différentes fonctions de la GRH en tant que systèmes formels, c'est-à-dire convenus et acceptés de tous, écrits et partagés avec les employés. Les auteurs présentent donc dans leur ouvrage (2017) sept fonctions de la GRH, qui représentent les domaines d'activités pour lesquels les professionnels des ressources humaines semblent concevoir des systèmes formels :

- La gestion stratégique des ressources humaines et la planification RH ;
- La gestion des salaires et récompenses ;
- La gestion des risques et la sécurité du travailleur ;
- La gestion de l'égalité d'accès à l'emploi et la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- La gestion des relations au travail et dialogue social ;
- La gestion du recrutement ;
- La gestion des talents.

La **GRH stratégique et la planification** a pour but de construire une compétitivité organisationnelle. Celle-ci s'est développée, selon Mathis *et al*. (2017), car les organisations (et leurs leaders) ont réalisé que des employés efficaces et talentueux étaient nécessaires pour les aider à toujours atteindre les objectifs fixés. La planification stratégique représente le processus par lequel une entreprise définit sa stratégie organisationnelle en allouant des ressources pour se différencier des concurrents dans l'atteinte de ses objectifs (Mathis *et al*., 2017 ; Mallon, 2019). Chaque fonction au sein de l'organisation, dont le département RH, peut ensuite formuler sa propre stratégie, en adéquation avec les stratégies organisationnelles.

Un autre enjeu majeur qui apparaît en gestion des ressources humaines est la planification desdites « ressources », c'est-à-dire l'allocation du personnel aux différentes tâches réalisées au sein de l'organisation. La planification RH représente donc le processus d'analyse et d'identification des besoins en personnel et des disponibilités des employés afin que l'organisation atteigne ses objectifs stratégiques à travers la sélection et la rétention des

travailleurs (Zoller, 2018). Le but de cette planification est de s'assurer que l'organisation dispose d'un nombre de personnes adapté à ses besoins, avec les capacités adéquates, au bon moment et au bon endroit (Zoller, 2018 ; Mathis *et al*., 2017). Les responsables des ressources humaines devraient donc à cet effet identifier les parties prenantes clés afin d'ouvrir la communication avec elles dans le but de comprendre les objectifs court et long-terme de l'organisation et la façon dont les employés contribuent à leur atteinte. En tenant compte des facteurs de l'environnement interne comme externe à l'organisation, la planification RH impactera entre autres la mobilité interne des employés.

L'égalité d'accès à l'emploi semble également représenter un enjeu majeur de nos jours au sein de la fonction ressources humaines. En effet, les professionnels RH doivent comprendre et assimiler les lois qui régissent le marché du travail et qui guident la façon dont les entreprises se comportent et traitent leurs employés. Cela implique qu'ils doivent s'assurer que tous les employés soient traités de manière juste et équitable dans les décisions de recrutement, de sélection, de promotion et de formation du personnel (Stoilkovska, Ilieva et Gjakovski, 2015, p. 283).

La gestion du recrutement implique **la sélection, la gestion de la configuration du personnel et la construction d'emplois motivants et adaptés** ainsi que toutes les activités qui y sont liées. Selon Mathis et ses co-auteurs (2017), les enjeux contemporains de cette fonction de la GRH sont surtout situés autour de certaines thématiques, comme le développement des compétences à travers l'offre de travail afin de combler les « *skills gaps* »[1], l'offre d'opportunités d'horaires et de jobs plus flexibles ou l'équilibre entre travail et vie personnelle. Les responsables RH pourront également porter leur attention sur la construction des emplois au sein de leur organisation, appelée « Job Design », qui implique le développement de fonctions que chaque employé peut réaliser au mieux de ses capacités. Cette construction d'emplois adaptés représenterait un levier de motivation et de résilience des employés (Khan, Rao-Nicholson, Akhtar, Tarba, Ahammad et Vorley, 2017). Il s'agirait donc de simplifier, enrichir, réduire, agrandir, ou transformer un job afin qu'il prenne en compte et s'adapte à la variété de compétences de chaque membre de l'équipe. L'emploi pourrait être ainsi modélisé et amélioré suivant les feedbacks reçus de la part des employés dans le but d'offrir plus d'autonomie, de flexibilité dans le temps ou l'espace, ou encore plus de sens au travail.

[1] Le « skill gap », que nous pouvons traduire littéralement par « écart de compétence », représente l'écart entre ce dont l'employeur a besoin de la part d'un employé, ou ce qu'il attend de lui, et ce que l'employé est réellement capable de faire lorsqu'il se met à travailler (Ryan, 2016).

La gestion des talents semble être devenue une préoccupation importante pour les gestionnaires d'entreprise comme pour les employés, étant donné que la durabilité d'une organisation repose en partie sur les compétences et les connaissances de ses travailleurs (Mathis *et al.*, 2017). Elle représente dès lors également un aspect stratégique de la gestion des ressources humaines, puisqu'elle contribue elle aussi à la réalisation des objectifs long-terme de l'organisation, ainsi qu'à sa performance globale. La gestion stratégique des talents impliquerait pour le responsable des ressources humaines, d'identifier au préalable les rôles essentiels et les ressources nécessaires afin de réaliser la stratégie organisationnelle, pour ensuite déterminer où les talents sont requis et où ils sont déjà présents. Cette observation lui permettrait finalement de savoir quels employés auront besoin de développer leurs compétences, mais aussi où il sera nécessaire de recruter directement de nouveaux talents de l'extérieur (Gochman et Storfer, 2014). Les professionnels RH doivent donc également prendre en charge la gestion du développement des compétences des employés, afin de s'assurer que ceux-ci soient capables d'accomplir leurs responsabilités et de contribuer à la performance organisationnelle. Les efforts de développement et rétention des talents seraient donc des activités cruciales dont l'objectif principal est le développement des aptitudes stratégiques qui rendent un employé indispensable à l'accomplissement d'une mission (Mayo, 2018). Si un employé stagne, ses compétences peuvent rapidement devenir obsolètes et l'entreprise qui l'embauche peut y voir son avantage concurrentiel s'affaiblir. Les programmes de développement et les formations visent donc, au moyen d'approches orientées sur le court-terme comme le long-terme, à aider les employés à réaliser au mieux leur travail actuel, mais également à les préparer à saisir les opportunités futures (Mathis *et al.*, 2017).

Le développement des compétences des employés semblerait également grandement affecté par l'évaluation de leur performance, qui représenterait à cet effet l'une des pratiques les plus critiques, mais participerait également en grande partie au mécontentement des employés en termes d'équité et de perception de l'efficacité visée par la procédure (Sharma et Sharma, 2017). L'évaluation de la performance représenterait donc une activité primordiale, mais chronophage et mal-reçue au sein d'une organisation (Cappelli et Conyon, 2018).

La gestion de la paie et des récompenses représente également toujours un enjeu en gestion des ressources humaines : les organisations cherchent à offrir une rémunération compétitive qui leur permet d'attirer et maintenir des talents sans provoquer de la cupidité chez leurs employés (Mathis *et al.*, 2017). Les décisions de rémunération doivent sembler justes et appropriées pour ne pas susciter de litige. Mais la question du salaire n'est pas l'unique facteur d'attraction et de

rétention du personnel. Afin d'être compétitif sur le marché de l'emploi, les employeurs doivent proposer des conditions de travail plus attractives, davantage capables de répondre aux attentes et besoins des (futurs) employés (Vandenberghe, Saint-Onge et Robineau, 2008). Suivant ce principe, on constate actuellement que pour attirer et retenir des talents hautement qualifiés, les entreprises proposent souvent une rémunération qui inclut des récompenses pouvant prendre des formes variées, monétaires et non monétaires. Par exemple, en plus d'un salaire adapté, les organisations peuvent proposer un remboursement des frais de déplacement, des horaires plus flexibles, mettre à disposition des voitures de société, offrir des chèques-repas, adapter le contenu du travail, offrir de meilleures possibilités de conciliation travail-famille, développer les compétences de leurs employés, etc. (Mathis *et al.*, 2017 ; Vandenberghe *et al.*, 2008). Les professionnels RH peuvent donc trouver un équilibre entre, d'une part les intérêts et les coûts pour l'organisation, et de l'autre, les attentes des employés en termes de rémunération, en répartissant de manière adéquate les formes de rémunération monétaires et non monétaires.

Une autre activité dont les professionnels RH semblent s'occuper au quotidien est **la gestion des risques et de la sécurité** des employés. La gestion des risques consiste à aborder les divers risques pouvant se présenter sur le lieu de travail afin de s'assurer que les travailleurs soient protégés, tout en respectant les obligations légales et en traitant les préoccupations à propos de la santé et la sécurité au travail. Mathis et ses co-auteurs (2017) précisent les responsables RH seraient impliqués en particulier en ce qui concerne la prévention d'accidents, la protection des employés face aux violences (physiques ou verbales) au travail, ou encore la protection des données RH.

Finalement, **les relations au travail et le dialogue social**, par exemple la relation employeur-employé, doivent être générées de manière efficace et répondre aux exigences légales. A cet effet, les responsables des ressources humaines développent, communiquent et mettent à jour leurs politiques RH afin que les collaborateurs sachent ce qu'il est attendu d'eux. Ceci permet également d'aborder ouvertement et de façon transparente la question des droits de l'employeur et de l'employé, et favoriser la négociation sociale. Mathis et ses co-auteurs (2017) insistent sur l'importance pour les responsables RH de développer méticuleusement des procédures, politiques, règles et manuels pour ensuite les communiquer rapidement aux employés, afin d'éviter toute incompréhension en ce qui concerne les règles établies par l'organisation, et préserver une harmonie et de bonnes relations au travail.

B. Rôles des professionnels RH

Ulrich (1997) a théorisé un cadre qui servirait de base pour que les professionnels de la gestion des ressources humaines adaptent leur rôle dans les organisations et constituent une source de création de valeur. Il développe quatre rôles qui devraient idéalement être exercés simultanément au sein des membres du département pour pouvoir générer de la valeur. Ce cadre a ensuite été retravaillé par Ulrich et Brockbank (2005), pour résulter en une typologie de cinq rôles attribuables aux professionnels des ressources humaines, qui visent eux aussi à générer de la valeur pour l'organisation. Ainsi, le professionnel RH peut s'identifier, selon ces auteurs, comme **représentant des employés**, en portant son attention sur la relation employeur-employé et en s'assurant de sa réciprocité ; comme **développeur de capital humain**, en favorisant le développement de l'individu au travail ; comme **expert fonctionnel**, en offrant des pratiques RH qui soutiennent les capacités de tous les membres de l'organisation ; comme **partenaire stratégique**, afin d'aider les managers en alignant les pratiques avec la stratégie organisationnelle pour atteindre les objectifs visés ; et comme **leader**, dans le but d'articuler tous ces rôles ensemble de manière crédible et inspirante.

Ces rôles représentent la vision des auteurs adaptée à l'évolution des conditions en entreprise depuis les années 2000 : tout d'abord, les employés seraient devenus un facteur critique pour le succès des organisations, et sont les personnes qui prépareront le futur de leur organisation. De ce constat se sont théorisés les deux premiers rôles, le premier pour intégrer un réel point focal autour de l'employé et ses besoins, et le second pour accompagner au mieux l'employé dans son développement présent et futur afin qu'il reste un atout à long terme pour l'organisation. Ensuite, des auteurs s'accordent sur le fait que les pratiques RH sont devenues une source majeure de création de valeur pour une organisation (Podolsky, 2018 ; Maheshwari et Vohra, 2015 ; Ulrich *et al*., 2009 ; Nekka, 2005). Cette prévalence des pratiques nécessite, selon Ulrich et ses co-auteurs (2009), que le professionnel RH se positionne comme expert fonctionnel en offrant des pratiques qui garantissent l'efficience administrative, par exemple par l'utilisation adaptée des technologies récentes, ou par l'élaboration de politiques et processus adaptés à l'organisation et à son contexte. Troisièmement, le responsable RH en tant que partenaire stratégique, tente de répondre aux changements internes comme externes de l'organisation, non seulement en tant qu'agent de changement (rôle développé par Ulrich en 1996 dans son ouvrage *Human Resource Champions*), mais aussi en se positionnant comme expert grâce à une grande connaissance de l'organisation, des affaires et des membres du personnel. Finalement, le rôle de leader s'est dessiné dans ce nouveau modèle car une nécessité d'intégration des différents

rôles et des différentes fonctions dans l'organisation semble avoir émergé à travers les réflexions académiques (Ulrich *et al*., 2009). Les auteurs postulent que ce rôle de leader permettrait d'assurer une gouvernance cohérente tout en supervisant la communauté de l'organisation. Lorsque ces cinq rôles sont assumés au sein du département RH et coordonnés par les responsables des ressources humaines, la GRH pourrait donc avoir un impact plus conséquent et positif sur la gestion de l'organisation.

Dans la figure ci-dessous, nous représentons une modélisation la fonction RH à travers le prisme d'une mise en parallèle des sept fonctions de la gestion des ressources humaines identifiées par Mathis et ses co-auteurs (2017) avec les cinq rôles qui se distinguent au sein des membres du département des ressources humaines, selon Ulrich et ses co-auteurs (2009).

Figure 1 : Représentation de la fonction « Ressources humaines » à travers les activités et rôles des professionnels de la gestion des ressources humaines (adapté de Taskin et Dietrich (2016), Mathis *et al.* (2017), et Ulrich *et al.* (2009)).

C. Compétences des professionnels RH

Yeung, Brockbank et Ulrich (1994) ont également identifié quatre grandes compétences-clé dont devrait faire preuve tout responsable des ressources humaines : **la connaissance du business**, c'est-à-dire une compréhension accrue des capacités économiques de l'entreprise afin de prendre part aux relations avec les parties prenantes externes en priorisant l'orientation client ; **l'expertise RH**, qui représente les compétences en matière de recrutement, développement du personnel, récompenses, mise en place de politiques RH et tout ce qui a trait au design organisationnel afin de créer des capacités organisationnelles ; **la maîtrise du changement**, en s'assurant que les équipes et les activités évoluent dans la direction du changement visé, notamment par la facilitation et le support des équipes, la résolution de problèmes et par l'innovation et la créativité ; **la crédibilité personnelle**, où le responsable RH établit une relation de confiance avec le reste du personnel et les clients en agissant selon les valeurs de l'organisation et en affirmant son opinion qui tend à être juste et réfléchie.

Ulrich et ses co-auteurs (2009) ont à leur tour théorisé différentes actions qui seraient inhérentes au métier de professionnel RH. Tout d'abord le **coaching**, qui est selon eux récemment devenu un mouvement majeur au sein des ressources humaines afin d'aider les employés à améliorer leurs performances. Selon ces auteurs, les professionnels RH peuvent assurer le coaching des employés s'ils disposent de suffisamment de crédibilité, s'ils écoutent avec attention, donnent des conseils et fournissent du feedback rapidement et de manière honnête. Ils postulent également que les professionnels RH ont la responsabilité de **construire une architecture RH** en adéquation avec l'agenda stratégique de l'organisation, en adaptant la gestion des ressources humaines aux défis et crises que l'organisation rencontre. A ce sujet, Barrette et Carrière (2003) définissent l'architecture RH comme une combinaison de pratiques qui permet de répondre au mieux aux circonstances externes qui impactent l'organisation et aux impératifs internes, et ce afin de créer une synergie entre ces pratiques. Dans la continuité de cette idée, les auteurs voient les professionnels RH comme responsables du **design** et de la **production des pratiques RH**. Afin de fournir des pratiques innovantes, les responsables RH se tiennent au courant des avancées théoriques et des nouvelles recherches et pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines, afin d'en appliquer et adapter les principes aux spécificités de leur organisation. Finalement, Ulrich et ses co-auteurs abordent également la **facilitation** comme l'une des activités principales des professionnels RH, c'est-à-dire la capacité à faire accepter et mettre en place le changement par les équipes, tant à un niveau intra-équipes (par exemple en

planifiant des meetings d'équipe), qu'à un niveau inter-équipes (en assurant une compréhension commune à propos de ce qui doit changer et comment cela doit changer).

Toutes ces actions seraient le résultat d'une transition faisant passer les professionnels RH d'une posture réactive et suiveuse à une posture proactive en tant que réels contributeurs du succès organisationnel. Les activités des professionnels RH se constitueraient alors maintenant de **coaching**, de **construction de l'architecture RH**, de **design et production** des pratiques RH, et de **facilitation** des équipes afin de mieux préparer et accompagner le changement.

La profession ressources humaines s'est vu attribuer une diversification des compétences et a renforcé son rôle stratégique au cours des quatre dernières décennies. Haines, Brouillard et Cadieux (2010) affirment que, de 1975 à 2005, les habiletés (compétences) ayant connu une progression significative au cours de la période étudiée sont :

> L'esprit d'équipe, la communication, le leadership, l'autonomie, la capacité pour les relations interpersonnelles, l'approche clientèle, la capacité à résoudre les problèmes, le sens de l'organisation, la capacité d'analyse, la capacité de synthèse, la créativité, l'orientation résultats, la rigueur, l'écoute, la capacité à mobiliser, le partenariat, l'efficacité, la concertation, l'intégrité, la négociation, la capacité à conseiller, la maturité et l'influence. (Haines *et al*., 2010, p. 505)

Blancero, Boroski et Dyer (1996) identifient eux aussi des compétences « cœur » du gestionnaire des ressources humaines, vers lesquelles plusieurs études convergent, comme l'éthique, la communication, l'écoute, la construction de relations, le travail d'équipe, le critère de qualité, le jugement critique, l'orientation vers les résultats, l'initiative, la confiance en soi, l'enthousiasme et l'engagement.

Ces compétences-clés du gestionnaire des ressources humaines ont une portée universaliste et non contextualisée. Elles ne peuvent donc pas prétendre constituer à elles seules les aptitudes essentielles à la fonction de gestion des ressources humaines, et il nous semble nécessaire d'introduire la notion de stratégie afin de faire ressortir des compétences adaptables au contexte et à l'environnement interne comme externe à l'organisation. A cet effet, Ulrich et ses co-auteurs (2009) ont construit un modèle de compétences RH sur base des rôles et activités identifiés précédemment. Ce modèle illustre une certaine binarité des compétences des professionnels RH, qui doivent gérer la dimension humaine de l'organisation d'un côté, et les exigences organisationnelles de l'autre. Les auteurs ont donc, au travers de ces deux

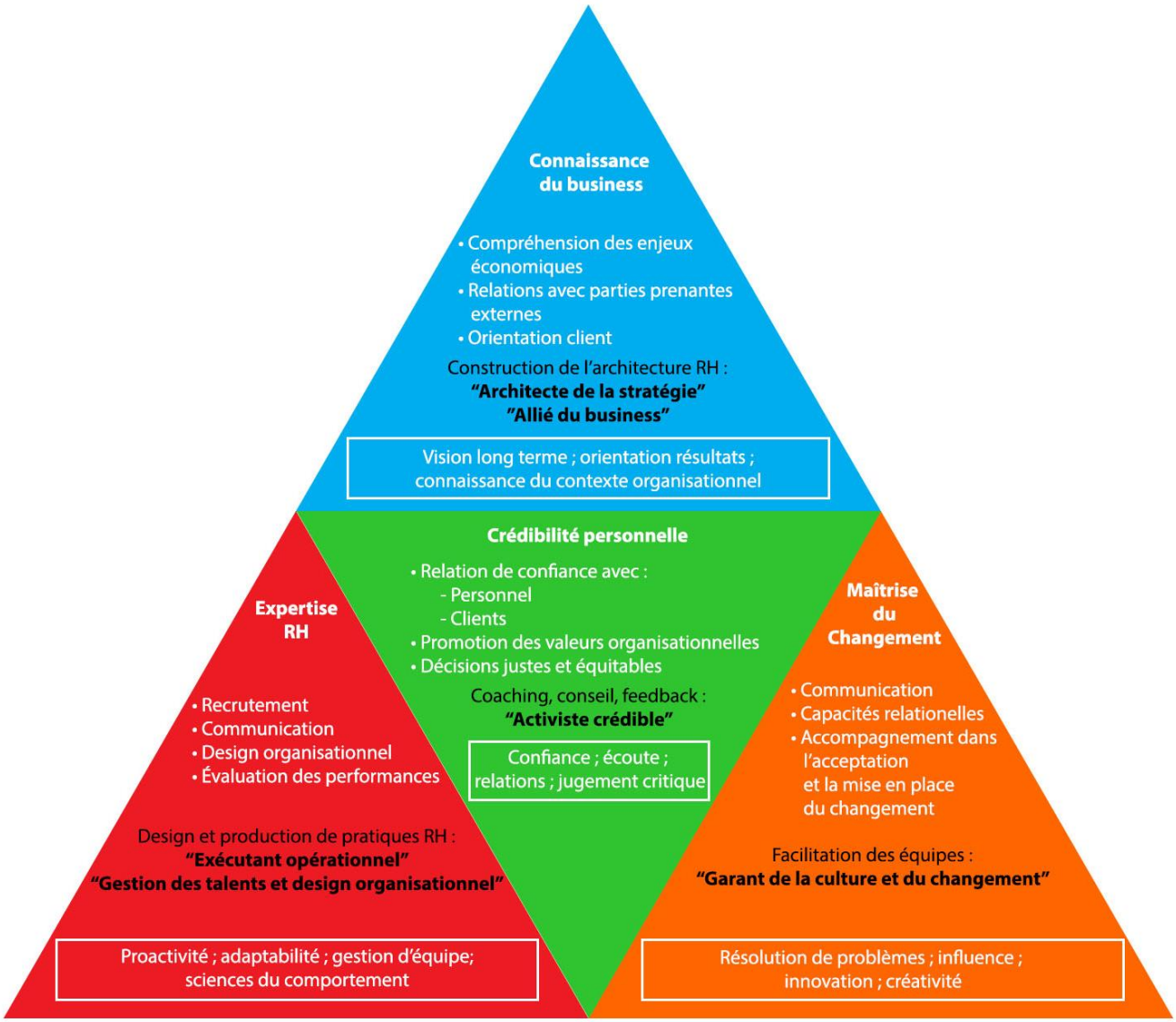
dimensions, identifié six domaines de compétences qui selon eux mèneraient à un professionnalisme RH efficace.

Tout d'abord, ceux-ci postulent qu'un professionnel RH efficace serait à la fois crédible, c'est-à-dire respecté et écouté, et actif, c'est-à-dire qu'il prend position, n'hésite pas à donner son point de vue et à remettre en question les choses établies si nécessaire. Ces deux habiletés iraient de pair pour former une première compétence, celle de l' « **activiste crédible** » (traduit de Ulrich *et al*., 2009), capable d'apporter de nouvelles idées d'une manière suffisamment crédible que pour que celles-ci soient implantées de plein gré par les collaborateurs. Selon eux, le professionnel RH, afin d'être efficace, devrait également se positionner comme un « **garant de la culture et du changement** » (traduit de Ulrich *et al*., 2009). Afin d'entretenir la culture, le professionnel RH commencerait idéalement par expliciter les attentes et l'identité organisationnelle à la communauté de l'organisation, pour ensuite les faire appliquer dans les comportements et attitudes des employés. Cette culture évoluant avec le temps, le professionnel RH devrait également être capable de faciliter le changement par l'entretien de cette culture évolutive, à travers la mise en place effective de stratégies, de projets ou de nouvelles initiatives. Les auteurs abordent ensuite l'enjeu de création de capacités organisationnelles, qui représentent tout ce que l'organisation a mis en place pour conduire à des résultats probants, comme par exemple le développement du leadership au sein des équipes, une gestion de projets efficace ou encore une gestion des talents adaptée aux besoins de l'organisation (Gryger, Saar et Schaar, 2010). Ulrich et ses co-auteurs (2009) affirment que le professionnel RH efficace devra il devra articuler la façon dont les individus entrent et évoluent dans l'organisation avec la façon dont les capacités organisationnelles se dessinent. Cette habileté à aligner la gestion des talents avec les capacités organisationnelles est identifiée par les auteurs comme la troisième compétence inhérente au professionnel RH efficace, « **gestionnaire des talents et designer organisationnel** » (traduit de Ulrich *et al.*, 2009). Comme abordé précédemment, les auteurs voient également le professionnel RH comme un « **architecte de la stratégie** » (traduit de Ulrich *et al*., 2009), c'est-à-dire qu'il devrait participer activement à la construction de la stratégie, mais également transformer celle-ci en pratiques RH concrètes qui résulteront en la création de capacités organisationnelles. Finalement, les auteurs définissent deux dernières compétences qui permettraient au professionnel RH de gérer efficacement son travail : il devrait agir en tant qu' « **exécutant opérationnel** », façonnant et implémentant des politiques adaptées et des processus RH qui favorisent l'accomplissement personnel et professionnel des employés, mais également comme « **allié de l'entreprise** », connaissant le contexte dans lequel

l'organisation évolue (c'est-à-dire une connaissance accrue des clients, de la chaîne de valeurs, des produits et services, et de la façon dont l'organisation se mobilise pour satisfaire les besoins des clients) ainsi que les caractéristiques internes spécifiques aux différentes fonctions et la façon dont celles-ci s'articulent entre elles pour accomplir la mission de l'organisation.

Yeung et ses co-auteurs (1994) présentent les compétences inhérentes aux professionnels RH selon quatre grandes dimensions : la connaissance du business, l'expertise RH, la maîtrise du changement et la crédibilité personnelle. Nous allons ensuite y intégrer les différentes compétences identifiées notamment par Ulrich *et al.* (2009), Haines *et al.* (2010), et Blancero *et al.* (1996) afin d'en produire une synthèse plus structurée dans la figure suivante.

Figure 2 : Le modèle de compétences RH (adapté de Yeung *et al.* (1994), Ulrich *et al.* (2009), Haines *et al.* (2010), et Blancero *et al.* (1996)).



2.1.3 Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter une vision globale de ce que représente la fonction de gestion des ressources humaines dans le monde académique et professionnel de nos jours, ainsi que les différents rôles pouvant être endossés par les professionnels de la gestion des ressources humaines et les compétences dont ils devraient faire preuve pour assurer un service RH de qualité. Nous avons pu voir que de nombreuses théories sont apparues au fil des années, appuyant l'évolution du concept de « gestion des ressources humaines », et son affirmation progressive en tant que fonction à part entière au sein des organisations contemporaines.

La fonction RH semble se dessiner sous nos yeux selon trois axes : les activités, les rôles des professionnels RH et les compétences qui en découlent.

En ce qui concerne les activités de la fonction RH, nous avons donc retenu la théorisation de Mathis *et al.* (2017), présentant la fonction selon ces sept activités : la gestion stratégique des ressources humaines et la planification RH, la gestion des salaires et récompenses, la gestion des risques et la sécurité du travailleur, la gestion de l'égalité d'accès à l'emploi et RSE, la gestion des relations au travail et du dialogue social, la gestion du recrutement et la gestion des talents. La classification que nous avons choisi d'utiliser en ce qui concerne les rôles endossés par les professionnels RH dans l'exercice de ces différentes fonctions est celle identifiée par Ulrich et ses co-auteurs en 2009, présentant les professionnels des ressources humaines comme : représentants des employés, développeurs du capital humain, partenaires stratégiques, experts fonctionnels, et leaders. Finalement, les compétences qui semblent nécessaires aux responsables des ressources humaines pour incarner pleinement ces rôles et réaliser quotidiennement les activités de leur fonction sont assez variées, mais semblent se regrouper au sein de quatre grands domaines de compétences mis en exergue par Yeung et ses co-auteurs (1994) : la connaissance du business, l'expertise RH, la crédibilité personnelle et la maîtrise du changement. Au sein de chaque dimension, nous pouvons faire émerger diverses compétences déterminées comme inhérentes aux responsables des ressources humaines par différents auteurs. En ce qui concerne la connaissance du business, le responsable RH pourra, à travers sa compréhension des enjeux économiques et ses relations avec l'extérieur, construire l'architecture RH (c'est-à-dire l'alignement des pratiques RH avec les conditions internes comme externes de l'organisation) en se positionnant comme architecte de la stratégie et comme allié du business, et en faisant preuve d'une vision long terme, d'une connaissance accrue du contexte organisationnel et en étant orienté vers les résultats. Dans la dimension de l'expertise RH, le professionnel RH s'occupera en outre du design et de la production de

pratiques et politiques RH en tant qu'exécutant opérationnel et comme gestionnaire des talents et du design organisationnel, à travers une grande proactivité et une adaptabilité des pratiques aux besoins organisationnels. La gestion des talents pour atteindre un design organisationnel optimal se traduirait également par des compétences de gestion d'équipe, de communication et d'évaluation des performances à travers une certaine maîtrise des sciences du comportement. Ensuite, le domaine de compétence de la crédibilité personnelle implique pour le gestionnaire RH d'agir en tant qu'activiste crédible et de fournir coaching, conseil et feedback en faisant preuve d'enthousiasme et d'engagement, ce qui favorisera la construction d'une relation de confiance avec le personnel comme avec les clients par l'instauration d'un climat de confiance en pratiquant notamment l'écoute active et en favorisant l'équité et la justice. Finalement, la dimension de maîtrise du changement demande du professionnel RH, en tant que garant de la culture et du changement, qu'il soit capable de négocier l'acceptation et la mise en place du changement au sein de la communauté de travailleurs grâce à de grandes capacités relationnelles, d'innovation, de créativité et de résolution des problèmes.

2.2 Chapitre 2 : L'entreprise libérée

2.2.1 Apparition du concept et contexte d'émergence

« L'entreprise libérée ». Ce terme s'est révélé soudainement il y a quelques années des suites de la publication française de l'ouvrage « Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » (2012) co-écrit par Bryan Carney et Isaac Getz (initialement paru en anglais sous le titre *Freedom Inc.*, 2009). Le terme « libération » provient cependant de la notion pionnière de Tom Peters (1993), qui parle, lui, de « liberation management » induisant une transformation radicale de l'organisation et des méthodes de gestion. Peters y présente sa conviction, postulant que la démolition de la hiérarchie deviendrait indispensable afin de rendre le pouvoir au terrain, prônant la responsabilisation des acteurs, la nécessité de réduire significativement le nombre de niveaux hiérarchiques, ou encore le partage d'une vision globale donnant sens à l'activité quotidienne (Casalegno, 2017). Une partie majeure des idées de Peters se retrouve dans l'ouvrage de Getz et Carney, qui en présentent cependant une version moins radicale et assez générique pour ce qu'ils appellent « l'entreprise libérée » (Casalegno, 2017). L'idée n'est donc pas nouvelle. Elle revendique de manière très générale que, plus on fait confiance aux salariés en leur laissant la liberté de s'organiser dans un environnement motivant, plus ils prendront des initiatives et assureront leurs responsabilités (Ducatteeuw, 2017). Carney et Getz, précurseurs du concept, le présentent comme une solution fournissant aux employés un environnement fondé sur des principes d'égalité entre les individus et d'auto-motivation (2012).

La fonction de l'entreprise libérée alors décrite est de permettre aux employés d'être « entièrement libres et responsables d'entreprendre les actions qu'ils jugent meilleures pour leur entreprise » (Carney et Getz, 2012). Selon Getz (2010), le processus de libération d'entreprise ne peut s'opérer que sous l'initiative et le réel désir du leader. Il parle alors de « leader libérateur » (*liberating leader*), dont les façons d'agir et de penser seraient des facteurs critiques pour initier la libération d'une organisation. Le leader libérateur aurait donc pour objectif de chasser les caractéristiques de l'organisation hiérarchique classique et de construire un environnement qui offre une liberté d'action, en accord avec la vision de l'entreprise qui deviendrait le principe de contrôle des libertés individuelles (Getz, 2009).

Getz (2009) identifie trois besoins fondamentaux qui, pour lui, doivent être satisfaits pour favoriser l'auto-motivation et enclencher la libération : l'égalité entre tous les individus, le besoin de développement personnel et la possibilité de s'auto-diriger. Afin de réponde à ces besoins, Getz préconise des actions que le leader devrait adopter dans le but d'amener progressivement la prise d'autonomie des employés au sein de son organisation : créer un environnement d'égalité intrinsèque, par l'écoute active et la confiance envers les collaborateurs, créer un environnement qui satisfait le besoin de développement des employés, par exemple en développant le pôle formations, et créer un environnement qui satisfait le besoin d'autonomie des individus en leur accordant l'autorité nécessaire pour poser eux-mêmes des actions décisives pour l'organisation. Ensuite, pour Getz, le leader devrait partager ouvertement sa vision afin que tous puissent se l'approprier, en accompagnant la parole d'actions cohérentes avec cette vision. Finalement, le leader « libérateur » devrait devenir un « gardien de la culture », en restant attentif au quotidien à tout ce qui se passe au sein de l'organisation (actions, comportements, décisions, relations, etc.). (Getz, 2009)

À ce stade, et en s'appuyant sur les préceptes des précurseurs du concept, l'entreprise « libérée » semble à première vue se présenter comme une philosophie de leadership plutôt qu'un modèle managérial à proprement parler. En effet, suivant les tenants de l'entreprise libérée érigés par ces auteurs, chaque organisation, bien que respectant le principe de responsabilisation et de liberté d'action des employés, devrait implémenter son processus transformationnel comme elle l'entend, avec une méthode et une vitesse qui lui sont propres. Cependant, le concept d'entreprise libérée a depuis lors été développé et analysé par d'autres auteurs, qui ont tenté de caractériser plus clairement cette notion en se la réappropriant à travers différentes études, réflexions théoriques ou explorations empiriques.

La notion suscite depuis quelques années un intérêt croissant dans le monde de l'entreprise (Mattelin Pierrard, Bocquet et Dubouloz, 2018), dans le domaine public et gouvernemental (Direction interministérielle de la transformation publique, 2019), dans les médias, et dans le milieu académique (Picard, 2015). Quelles sont alors les raisons de la popularisation récente de ce mode de pensée ? Les managers et dirigeants semblent s'intéresser au concept afin de renouveler leurs pratiques au sein d'un contexte où leur responsabilité dans les manifestations de mal-être et de souffrance au travail est aujourd'hui souvent pointée du doigt (Picard, 2015). Cette volonté de faire évoluer les pratiques s'appuie, elle, sur un constat de plus en plus partagé d'un échec des modèles (antérieurs et actuels) fondés autour du contrôle, de la hiérarchie et d'une surveillance accrue (Antoine, Donis, Rousseau et Taskin, 2017). Certains auteurs parlent même d'une nécessité absolue de transformer les organisations, par un besoin de flexibilité et de réactivité en réponse aux changements environnementaux (Verrier et Bourgeois, 2016), qui justifierait l'importance de rendre les équipes de travail plus autonomes et investies dans les processus de prise de décision (Antoine *et al.*, 2017). En effet, la pression concurrentielle subie par les entreprises semble aujourd'hui plus forte qu'elle ne l'a jamais été (Verrier et Bourgeois, 2016) ; l'internationalisation de la concurrence, l'augmentation de l'exigence des clients et du rythme des innovations technologiques, et l'accélération globale des activités du marché font naître un besoin grandissant de rapidité et d'adaptabilité pour les organisations, contraintes de développer des approches afin de répondre à une complexité et une incertitude croissantes (Chêne et Le Goff, 2017). Ces évolutions dans l'environnement des entreprises leur imposent de réagir, car les réponses standardisées qu'elles apportaient jusqu'alors à leurs clients deviennent inadaptées aux réalités hétérogènes. L'entreprise semble devoir impérativement se focaliser sur l'extérieur afin de survivre, et ne peut plus rester centrée sur son fonctionnement interne uniquement (Verrier et Bourgeois, 2016). De plus, l'arrivée des générations Y et Z implique une transition des modes de pensée et oblige les entreprises à transformer leur manière de gérer le personnel, sous peine de voir fuir les experts de ce groupe, de plus en plus difficiles à engager et à retenir. Ces générations n'acceptent plus les dictats d'un management descendant et les contrôles qu'ils entraînent, et revendiquent une liberté dans l'action (Ducatteeuw, 2017). Nous pouvons donc faire ressortir de la littérature récente un constat de grands changements, tant au niveau de l'environnement interne qu'externe des organisations.

Thibaud Brière (2017) aborde, lui, le concept d'entreprise « libérée » en qualifiant le processus de libération d'entreprise comme une « expérience organisationnelle » fondée sur la confiance en la liberté des acteurs. Selon Brière (2017), certains patrons y voient une opportunité

d'affranchir leur entreprise de contraintes règlementaires et de diminuer les coûts de structure ; les salariés l'accueillent, eux, comme une voie d'émancipation du contrôle managérial excessif, mais tous s'accordent autour de la volonté d'une harmonisation entre le travail et l'accomplissement personnel, qui va de pair avec l'idée de replacer l'humain au centre des considérations organisationnelles. Brière postule que la popularisation du concept d'entreprise « libérée » ne résulte pas seulement de l'aspiration à une plus grande performance organisationnelle, mais bien d'un besoin grandissant de respecter le droit de chacun à ne pas être traité comme un moyen, et par extension le droit à l'autonomie et à se fixer ses propres objectifs. Cette analyse de Brière nous permet, entre autres, de mettre en avant une autre possible cause de la popularisation du concept de l'entreprise « libérée ». Le chemin de pensée menant à l'émergence de ce concept aurait donc également été amorcé par la volonté de mettre l'homme au premier plan de la réflexion sur l'organisation (Verrier et Bourgeois, 2016).

2.2.2 Caractérisations du concept de « l'entreprise libérée » : exploration de la littérature

L'entreprise « libérée » n'est pas une notion claire et circonscrite, malgré les recherches académiques traitant du sujet. Isaac Getz en a énoncé une définition large, qui ne pose pas de caractéristique concrète au concept d'entreprise « libérée », mais qui la définit plutôt par sa fonction générale : « L'entreprise libérée est une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes – eux et non leur patron – pour réaliser la vision de l'entreprise » (Carney et Getz, 2012). Cette définition est évoquée par certains auteurs comme « sommaire » et « source de confusions », (Mattelin Pierrard *et al*., 2018). Ainsi, Carney et Getz ne présentent jamais de modèle à proprement parler, de « one best way », mais posent quatre principes « universels » qui devraient être idéalement appliqués par le leader dans le processus de libération d'une entreprise : il s'agirait donc de « cesser de parler et commencer à écouter » afin d'instaurer l'égalité en supprimant progressivement les symboles incompatibles, de « partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier », de « ne plus essayer de motiver les salariés » car la vision fédératrice devrait engendrer l'automotivation et l'autodirection, et de « rester vigilant » en tant que gardien de la culture pour la pérenniser (Carney et Getz, 2012). Fox et Pichault (2017) relèvent dans ces préceptes qu'ils qualifient de « larges et imprécis » une forme d'ambiguïté et d'opacité par rapport à la gestion du changement, qui n'y est pas abordée de façon précise et claire. De cette manière, Fox et Pichault exposent qu'au moment où la philosophie prônée par tous ces « leaders

libérateurs » semble largement et ouvertement développée, il apparaît en fait que la manière dont ce processus de changement est précisément introduit reste floue.

Le concept d'entreprise libérée et sa mise en place sont de ce fait souvent présentés comme insaisissables et échappant à toute formalisation (Antoine *et al.*, 2017), et les pratiques n'en ont encore été que peu étudiées dans la recherche académique (Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, 2017a). Ce terme s'apparente également à diverses dénominations, comme l'holacratie (Robertson, 2015), le mouvement *agile* (Frimousse et Peretti, 2015), l'organisation Opale (Ledoux, 2017), dont les fondements se rapprochent étroitement des principes que Getz identifie pour l'entreprise « libérée ». Ces acceptions compliquent d'autant plus la formalisation d'une définition claire du concept. Cependant, une revue rapide de la littérature scientifique sur le sujet permettrait de rassembler les caractéristiques identifiées par différents auteurs pour les entreprises dites « libérées » qu'ils ont étudiées. Nous allons donc à présent parcourir de récentes études et analyses afin de tenter de caractériser au mieux ce concept.

Selon Mattelin Pierrard et ses co-auteurs (2018), l'entreprise libérée peut être définie selon un ensemble de pratiques managériales fondées sur la confiance, l'autonomie des employés (ou *empowerment*) et le développement des personnes. Malgré l'absence d'une définition claire et précise, des ressemblances peuvent donc être isolées dans une tentative de caractérisation de cette philosophie de gestion. Fox et Pichault (2017) ont à cet effet énoncé des composantes qui semblent être présentes au sein des entreprises proclamées « libérées » :

- Une forte culture d'entreprise et une centralité des valeurs ;
- Le remplacement du contrôle par la confiance en l'auto-direction des employés ;
- Un processus de décision collectif et coconstruit avec les travailleurs ;
- Une responsabilisation accrue des employés induisant davantage d'engagement de leur part ;
- L'aplatissement de la hiérarchie, la réduction des niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- La transition des fonctions support vers un rôle de facilitation.

Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset (2017b) affirment même que l'entreprise « libérée » pourrait être considérée comme un modèle managérial, puisqu'elle se compose selon eux d'un « ensemble relativement stable d'ingrédients », principes et outils, qui permettent de la caractériser. Ces ingrédients rejoignent en grande partie les caractéristiques identifiées par Fox et Pichault (2017) que nous avons relatées précédemment. Il s'agit de :

- L'aplatissement de la hiérarchie ;

- L'augmentation de l'*empowerment*, induisant une augmentation de l'autonomie des équipes et une suppression des mécanismes de contrôle ;
- Les fonctions de support se mettant au service des opérations ;
- L'ajustement mutuel des employés par la culture plutôt qu'une formalisation par des règles ;
- La mobilisation de l'intelligence collective et l'innovation participative ;
- La suppression de l'encadrement intermédiaire.

Une nouvelle notion apparaît donc en addition aux caractéristiques décrites par Fox et Pichault (2017) : la mobilisation de l'intelligence collective, vue comme une nécessité dans un contexte où « l'innovation est un axe déterminant de la survie de l'entreprise » (Gilbert *et al*., 2017b).

Antoine et ses co-auteurs (2017) proposent, eux, une lecture du concept d'entreprise « libérée » par l'exploration des cinq dimensions du *design organisationnel*, défini comme « la façon d'organiser les activités de l'organisation de manière à réaliser effectivement et efficacement sa stratégie ». Ils analysent l'entreprise dite « libérée » à travers la culture, la structure, les processus, la technologie et les capacités organisationnelles (vues ici comme l'articulation des compétences individuelles et organisationnelles, notamment par les mécanismes d'apprentissage). Du point de vue culturel, l'entreprise désignée comme « libérée » semble donc s'organiser autour de valeurs humanistes, démocratiques et égalitaires, qui découleraient d'une philosophie pour laquelle l'être humain représente l'élément central. Au niveau structurel, les auteurs identifient l'entreprise libérée comme résultant d'une transition d'une organisation pyramidale et hiérarchisée vers un fonctionnement par équipes réduites qui rassemblent des experts autour de chaque projet. Ces équipes offriraient une meilleure réactivité face aux changements dans l'environnement organisationnel, et induiraient une décentralisation du pouvoir décisionnel en permettant aux travailleurs d'être davantage investis dans les décisions. Les processus semblent, selon les auteurs, impliquer directement les travailleurs dans le maintien de l'ordre, et ce dans le but d'optimiser la création de valeur et de mener l'organisation à une démarche d'amélioration continue. L'article caractérise également l'entreprise dite « libérée » par le recours à des technologies qui favorisent le partage d'information et de connaissances. La circulation ouverte de l'information est décrite comme indispensable dans ce type d'organisation, car elle permet de faciliter la prise de décision au sein d'équipes autonomes. Finalement, la dimension des capacités organisationnelles en entreprise libérée impliquerait une prise d'autonomie des employés, pour lesquels le leadership pourra devenir une compétence à valoriser. Ils seraient appelés à agir en tant qu'experts comme

en tant que généralistes, et devraient être capables de vulgariser leurs savoirs pour les rendre accessibles aux autres dans un esprit de collaboration. De plus, un point d'attention semble être porté sur les *soft skills* des collaborateurs, les *hard skills* pouvant plus facilement être renforcés grâce à des formations.

Gilbert et ses co-auteurs (2017a) positionnent, dans une seconde étude, l'entreprise libérée dans la continuité du management participatif. Après avoir réalisé une étude de cas auprès de trois entreprises dites « libérées », ils en ont fait ressortir les similitudes et les différences par rapport au modèle participatif « classique ». Ils décrivent alors les entreprises libérées comme les héritières tardives de ce mode de gestion, notamment au vu des caractéristiques qui la rapprocheraient du mode de gestion participatif, mais affirment que celles-ci possèdent également des dimensions qui leur sont propres afin de s'adapter aux transformations de l'environnement et du contexte dans lequel elles opèrent (situation économique, mentalités, contexte concurrentiel). Les caractéristiques fondamentales du management participatif sur lesquelles repose la gestion des entreprises « libérées » étudiées sont : le nombre de niveaux hiérarchiques réduit, le rôle hiérarchique d'autorité fortement transformé et restreint, la proximité des différentes « strates » hiérarchiques tant sur le plan spatial que symbolique, l'interaction ouverte entre collaborateurs, le tutoiement. La plupart des symboles de division hiérarchique sont supprimés, les décisions opérationnelles sont prises par les opérateurs en équipes autogérées responsables de leurs résultats. La préparation, la planification et le contrôle du temps de travail sont en partie laissés à la discrétion des opérateurs, aidés par des *team leaders* (Gilbert *et al*., 2017a). La transition vers l'entreprise « libérée » porterait donc sur de nouvelles dimensions qui ne sont pas caractéristiques du modèle participatif : la participation n'est plus extérieure et fortuite, mais semble devenir le mode de fonctionnement par défaut. Les principes d'auto-direction sont poursuivis pour eux-mêmes, comme objectifs ultimes (Ledoux, 2017). Le concept d'entreprise « libérée » ancrerait donc la participation dans le quotidien et s'exprimerait par la mise en place de processus durables de prise de décision collective (par exemple grâce à un recrutement par cooptation, ou une fixation collective des rémunérations) (Gilbert *et al*., 2017a). L'évaluation de la performance ne se limite pas à des objectifs économiques, mais intègre une dimension sociétale qui se reflète dans la culture et les valeurs de l'entreprise. Les dirigeants voient leur rôle renouvelé, et ne prennent presque plus de décisions opérationnelles, mais créent simplement un environnement de travail propice au respect des valeurs et objectifs de l'entreprise. Ils s'allient aux opérateurs qui sont maintenant considérés comme des acteurs-clés du processus de libération. A ce sujet, Chabanet, Colle,

Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard (2017) ajoutent que le dirigeant deviendrait alors un médiateur plutôt que « celui qui décide », et le garant d'une cohésion d'ensemble indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. Son rôle serait plutôt de s'assurer que la vision soit bien partagée, de créer les conditions de l'autonomie, et d'accompagner les décisions en donnant les moyens aux collaborateurs.

Suite à cette analyse positionnant l'entreprise « libérée » comme une forme contemporaine du management participatif plutôt qu'une pure innovation managériale, Jégou et Taskin (2017) en proposent à leur tour une autre lecture par la recontextualisation du projet de libération de l'entreprise en tant que figure contemporaine du paternalisme patronal. Pour rappel, la libération d'entreprise telle que décrite par ses initiateurs Carney et Getz (2012), devrait idéalement être portée par le leader « libérateur » qui jouerait alors un rôle fondamental dans le développement du projet, notamment en assurant le maintien d'une culture d'égalité, de responsabilité et de liberté. Par une analyse de contenu, Jégou et Taskin ont pu identifier les caractéristiques des projets initiés par les patrons sociaux des XIXe et XXe siècles, pour ensuite les comparer aux propositions de libération d'entreprise et à la figure du « leader libérateur ». La libération d'entreprise s'inscrirait donc dans la continuité de la tendance du paternalisme patronal à adopter une posture humaniste face aux besoins d'autonomie, de créativité et d'expressivité de ses employés, et face à la désolation que constitue la souffrance psychologique au travail (dans le cas de burnout, de dépression ou de mal-être sur le lieu de travail), notamment à travers la posture du « leader libérateur » se positionnant comme le « gardien » de la vision de l'entreprise afin d'assurer la transmission de la culture libérée (Jégou et Taskin, 2017). L'entreprise « libérée » est considérée ici comme un mode de gestion à part entière, composé d'un substrat technique avec ses codes, règles et statuts, et d'une philosophie de gestion représentée par une vision forte adoptée par tous. Ce mode de gestion serait alors au service du bien-être individuel, à l'image du paternalisme patronal. Finalement, les auteurs postulent dans leur analyse, comme dans l'étude de Gilbert *et al*. (2017a), que l'entreprise « libérée » ne constituerait pas une totale innovation managériale à proprement parler : ici, Jégou et Taskin la situent plutôt dans la continuité idéologique des projets du paternalisme patronal. Cependant, l'analyse de Jégou et Taskin montre que la description de l'entreprise « libérée » telle qu'elle a été présentée par ses précurseurs, Getz et Carney, est parfois loin de la réalité, notamment en ce qui concerne la prééminence du rôle du patron libérateur, « sauvant le peuple de son entreprise des griffes contemporaines de l'aliénation au travail » (Jégou et Taskin, 2017). Les auteurs font ressortir l'importance de l'action des individualités à qui les responsabilités ont été

transmises afin de mettre en place ce type de projet. Conséquemment, dans certains cas, les personnes endossant le rôle de « leader libérateur » n'ont pas d'autre option que de transférer cette autorité aux employés les plus à même d'organiser la libération au quotidien dans un contexte de proximité, souvent les personnes les plus proches des opérations et du terrain.

Mattelin Pierrard et ses co-auteurs ont effectué eux-aussi un travail de synthétisation des dernières recherches à propos de l'entreprise dite « libérée » (2018). Ils y distinguent ce qu'ils appellent les « attributs » de l'entreprise « libérée » :

- Une décentralisation verticale et horizontale ;
- Des équipes autonomes et auto-organisées ;
- Un ajustement mutuel à travers une standardisation par les normes et les résultats ;
- Une circulation accrue de l'information ;
- Pas de postes précis, les rôles sont pluriels et changeants ;
- Centralité de la liberté et philosophie humaniste ;
- La recherche de performance économique comme sociale ;
- La poursuite d'un idéal démocratique ;
- Des pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l'*empowerment* et le développement des personnes ;
- Une cohérence entre les pratiques (RH, management) et la philosophie « libérée ».

Les auteurs ont pu classifier ces attributs à travers quatre dimensions : la structure, les processus, les pratiques et la philosophie. L'entreprise « libérée » se composerait donc d'une structure agile, plate, basée sur des équipes autonomes intégrées, avec un mécanisme de coordination par ajustement mutuel se développant par une standardisation par les résultats et par les normes. Au niveau des processus, elle se caractériserait par une organisation du travail qui s'appuie sur l'autonomisation et la responsabilisation. Ses pratiques seraient collectives et participatives, basées sur la confiance. La philosophie autour de laquelle elle évolue serait fondée sur le développement de l'individu, la liberté et l'égalité. Les pratiques devraient donc refléter cette philosophie humaniste, afin d'assurer une cohésion entre les discours et les pratiques (Mattelin Pierrard *et al*., 2018 ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Chabanet *et al*., 2017).

Finalement, Verrier et Bourgeois (2016) relèvent l'impératif de contextualiser le processus de libération d'entreprise dans son environnement : « l'entreprise doit se libérer à partir de ses réalités et de ses enjeux propres ». Par conséquent, à défaut de pouvoir identifier une

méthodologie unique, les auteurs proposent à leur tour des « notions-clés » qui semblent se dégager du concept de l'entreprise « libérée » :

- La liberté et la responsabilité, en considérant que la liberté dont l'individu bénéficie renvoie à la responsabilité dont il doit faire preuve ;
- Les éléments de culture et de sens (mission, raison d'être, valeurs) ;
- La valorisation des compétences afin d'armer les individus dans leur prise de décision ;
- L'organisation afin de faciliter la communication, le partage, les opportunités de développement ;
- Le cadre éthique, où le respect dans la confrontation de différentes identités culturelles et la valorisation des différences représente une source de créativité et d'innovation.

Au terme de ce chapitre, nous avons donc exploré diverses récentes analyses portant sur le concept de l'entreprise « libérée », qui ont mené à de multiples caractérisations de celui-ci. Nous allons maintenant tenter d'effectuer des rapprochements entre ces analyses afin d'obtenir une image plus claire de ce qui est considéré comme une « entreprise libérée » dans le monde académique et ce qui la caractérise. Tout d'abord, nous avons pu noter qu'à l'inverse des précurseurs du concept, Getz et Carney, les auteurs qui s'y sont intéressés semblent s'accorder sur le fait que l'entreprise dite « libérée » puisse être considérée comme un modèle managérial. Cette affirmation ouvre alors la voie de la caractérisation d'un concept jusqu'alors encore assez imprécis (Fox et Pichault, 2017) et dont les limites ne nous semblaient pas clairement définies. Afin de synthétiser les caractéristiques identifiées par chacun des auteurs précédemment évoqués, nous allons classifier celles-ci au sein de quatre grandes dimensions qui semblent se dégager. Il s'agit de la structure, des processus, de la culture organisationnelle, et des pratiques et compétences. Nous avons, pour chaque dimension, relevé les éléments récurrents, qui ont été identifiés par au moins deux des textes parcourus, et présentés comme étant caractéristiques de l'entreprise désignée comme libérée. Le tableau ci-dessous représente une synthèse de ces caractéristiques, classées au sein des quatre dimensions que nous avons pu dégager.

Tableau 1 : Classification des caractéristiques de l'entreprise libérée selon les dimensions de la culture organisationnelle, la structure, les processus, et les pratiques et compétences.

Dimensions	**Caractéristiques de l'entreprise libérée**
Culture organisationnelle	- Primauté de la culture d'entreprise et du sens au travail ; - Culture aux valeurs humanistes (égalité, liberté, développement de l'individu) ; - Démocratie organisationnelle ;
Structure	- Hiérarchie aplatie ;

	- Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ; - Suppression de certains symboles de division hiérarchique ; - Fonctionnement en équipes réduites et autonomes, composées d'experts-ressources ; - Transfert d'autorité vers les opérateurs ; - Décentralisation de l'autorité décisionnelle ; - *Empowerment* des travailleurs ; - Amenuisement des mécanismes de contrôle, remplacés par de l'autocontrôle.
Processus	- Ajustement mutuel et standardisation des comportements ; - Processus de décision co-construits ; - Mobilisation de l'intelligence collective et innovation participative ; - Co-construction de la stratégie ;
Pratiques et compétences	**Pratiques :** - Cohérence des pratiques avec la culture en place et les valeurs humanistes ; - Pratiques basées sur la confiance en l'individu ; - Circulation ouverte de l'information (notamment au moyen de NTIC) ; - Interactions encouragées entre tous les membres de l'organisation ; **Compétences induites :** - Prise de leadership des travailleurs (autonomie, engagement) ; - Augmentation de l'expertise pour chaque employé dans son domaine ; - Transformation du rôle des managers : o Au service et à l'écoute des collaborateurs o Facilitateur (accompagnement des décisions) o Maintien de l'environnement propice au respect des valeurs et à l'autonomie des travailleurs

La dimension de la culture organisationnelle en entreprise libérée semble rassembler des éléments-clés qui mettent d'accord la plupart des auteurs étudiés. Tout d'abord, la culture d'entreprise et le sens au travail devraient occuper une place primordiale au sein de l'organisation (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017 ; Verrier et Bourgeois, 2016). Cette culture serait orientée autour de valeurs humanistes, telles que l'égalité, la liberté et le développement de l'individu (Fox et Pichault, 2017 ; Mattelin Pierrard *et al.*, 2018 ; Antoine *et al.*, 2017 ; Verrier et bourgeois, 2016). Certains auteurs parlent même de « démocratie organisationnelle » pour désigner la nécessité de permettre aux employés de participer aux décisions portant sur toute l'organisation, ce qui renforce également la valeur d'égalité entre tous les travailleurs (Antoine *et al.*, 2017). La culture, les éléments de sens et les valeurs (humanistes) semblent donc représenter la base du développement du concept d'entreprise libérée, et une condition *sine qua non* à sa mise en place effective en entreprise. Ces valeurs pourront alors servir de fondements sur lesquels s'appuyer afin de produire des pratiques cohérentes entre elles et avec cette philosophie « libérée » par la suite (Verrier et Bourgeois, 2016).

Au niveau de la structure, l'entreprise libérée adopterait donc une hiérarchie « aplatie », au sein de laquelle certains niveaux seraient supprimés (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017a, 2017b ; Antoine *et al*., 2017 ; Mattelin Pierrard *et al*., 2018 ; Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017). Cet aplatissement de la hiérarchie s'accompagnerait de la suppression de certains symboles de division hiérarchique (on parle souvent de l'obligation de pointer, ou encore du réaménagement de l'espace de travail) (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017a ; Colle *et al.*, 2017). Ensuite, la structure semble se dessiner à travers un fonctionnement en équipes de travail réduites, autonomes et composées entre autres d'experts qui peuvent se positionner en tant que ressources (Antoine *et al*., 2017 ; Gilbert *et al*., 2017a ; Colle *et al*., 2017). Les décisions opérationnelles seraient alors prises par les opérateurs, résultat d'un transfert d'autorité vers les employés proches du terrain. Les opérateurs se présenteraient donc comme les acteurs principaux de la libération par une décentralisation de l'autorité décisionnelle (Gilbert *et al.*, 2017a ; Jégou et Taskin, 2017 ; Mattelin Pierrard *et al.*, 2018). Une plus grande autonomie serait donnée aux employés, accompagnée de responsabilité (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al*., 2017a ; Jégou et Taskin, 2017 ; Verrier et bourgeois, 2016 ; Mattelin Pierrard *et al.*, 2018). Les auteurs parlent également d'*empowerment*, notion qui désigne le processus de prise de responsabilité, d'autonomie, et en quelque sorte de pouvoir (dans ce cas-ci, par les employés), et qui semble être mise en avant dans les entreprises dites libérées. Cette prise d'autonomie aboutirait ensuite idéalement à une autogestion tant individuelle que par équipe. Finalement, l'autogestion et la prise de responsabilité des employés par rapport aux objectifs fixés (par eux-mêmes ou par l'organisation) impliquerait également l'amenuisement, voire la suppression de certains mécanismes de contrôle, remplacés alors partiellement ou totalement par de l'autocontrôle (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al*., 2017a).

L'autocontrôle induirait également un processus d'ajustement mutuel, une standardisation se mettant en place par l'observation et la reproduction de comportements considérés comme « dans la norme », régulés notamment par la culture mise en place au préalable et ouvertement partagée (Gilbert *et al*., 2017a ; Mattelin Pierrard *et al*., 2018). Ensuite, au niveau des processus, la collégialité semble rester le maître mot : les entreprises « libérées » adopteraient donc des processus de décision co-construits mobilisant l'intelligence collective et favorisant l'innovation participative (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017a). La stratégie de l'organisation pourrait alors elle aussi être co-construite, en partant du principe que les opérateurs et employés les plus proches du terrain seront les plus à même de répondre aux

besoins organisationnels et de déceler les opportunités lorsqu'elles se présentent (Verrier et Bourgeois, 2016).

En ce qui concerne les pratiques, elles devraient être avant tout cohérentes avec la culture en place et les valeurs mises en avant dans la philosophie de l'entreprise libérée (Mattelin Pierrard *et al*., 2018 ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Colle *et al*., 2017 ; Chabanet *et al*., 2017). Dans le cas de l'entreprise libérée, il semblerait que les pratiques managériales tendent à se baser sur la confiance en l'individu (Fox et Pichault, 2017 ; Mattelin Pierrard *et al*., 2018) et à favoriser une circulation et un partage ouverts de l'information, par exemple au moyen de NTIC et en encourageant les interactions entre tous les membres de l'organisation (Antoine *et al*., 2017 ; Gilbert *et al*., 2017a ; Mattelin Pierrard *et al*., 2018 ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Colle *et al*., 2017). Ces pratiques basées sur la confiance pourraient ensuite se répercuter sur les compétences des employés, qui seraient alors appelés à agir en tant qu'experts et à faire preuve de leadership (prise autonome de décisions, engagement) (Antoine *et al*., 2017). Les managers également en verraient leurs compétences affectées, leur rôle transformé : l'objectif général pour ceux-ci semble être la capacité à créer un environnement de travail propice au respect des valeurs et des objectifs, à être au service et à l'écoute des collaborateurs, à créer les conditions de l'autonomie, et à accompagner les décisions en tant que facilitateur (Gilbert *et al*., 2017a ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Chabanet *et al*., 2017 ; Colle *et al*., 2017).

2.2.3 Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons pu rassembler et comparer les informations relatives aux caractéristiques de l'entreprise libérée disponibles dans la littérature actuelle. Nous avons vu que les principes directeurs prônés par Getz et Carney dans leur vision initiale de l'entreprise libérée ont été étudiés, passés au crible et critiqués par des chercheurs qui en font parfois le procès. Cette prise de recul par rapport aux prescriptions catégoriques des deux précurseurs du mouvement a permis d'objectiver et de petit-à-petit formaliser une théorie naissante qui tente de caractériser ce « nouveau » mode de gestion. Mais alors que l'entreprise « libérée » est présentée comme une innovation, elle semble toutefois constituer une forme contemporaine du management participatif introduit dans le monde des entreprises depuis déjà de nombreuses années. Le concept d'entreprise « libérée » représente dès lors une tentative de formalisation d'un mode de gestion hérité de ce modèle participatif et adapté aux enjeux actuels. Dans ce chapitre, nous avons identifié au sein de différentes études les caractéristiques que les auteurs ont pu associer aux entreprises décrites comme « libérées », afin d'en constituer une synthèse qui se veut cohérente par la division de ces caractéristiques en quatre grandes dimensions.

Nous pouvons, après analyse, dégager de notables différences entre notre synthèse des caractéristiques associées à l'entreprise libérée et les postulats initialement présentés par Getz et Carney dans leur vision de ce mode de gestion. Ainsi, selon ces auteurs, le point focal d'attention (et sans lequel la mise en place d'un management plus libéré ne serait pas possible) est le dirigeant et son mode de leadership. Il porterait à lui seul la responsabilité de la mise en place de ce nouveau système, garant d'un environnement de travail qui favorise l'autonomie de décision et la suppression du contrôle hiérarchique, se consacrant corps et âme à l'entretien de la culture, de l'égalité, des valeurs et de leur partage au sein de la communauté (Brière, 2017).

Nous avons vu au fil de notre analyse de la littérature que certes, leader « libérateur » semble toujours représenter un moteur important dans l'adoption d'une posture humaniste face aux besoins d'autonomie et de créativité des travailleurs, en portant le projet de libération et en transmettant cette nouvelle culture organisationnelle, à l'image du « patron social » (Jégou et Taskin, 2017). Cependant, la libération semble également être aux mains des employés proches du terrain qui se positionnent davantage comme des experts dans leur propre domaine, plus à même d'organiser l'expérience de « libération » au quotidien dans un contexte de proximité. Le leadership ne serait plus seulement l'apanage du dirigeant, mais représente dès lors une compétence qui bénéficiera à l'entreprise si elle est développée par les employés eux-mêmes.

Un second constat nous est apparu à la suite de notre recherche : l'entreprise « libérée » telle que décrite par Getz et Carney renvoie à une vision assez vide du rôle des managers de proximité (dont le gestionnaire des ressources humaines), dont on nie tacitement la capacité à nourrir la stratégie, à garantir la cohérence inter- et intra-équipes, ou en d'autres termes à encadrer l'organisation du travail au sein de leur entreprise. Or, nous avons pu remarquer que les managers peuvent représenter des vecteurs du partage accru des connaissances, garantissant les apprentissages organisationnels. Le management intermédiaire, initialement rejeté par les tenants de l'entreprise libérée, représenterait en fait une source non négligeable de valeur ajoutée et permettrait une cohérence en offrant un lien entre la philosophie promulguée et la communauté de travailleurs. Ainsi, les responsables de la planification et du contrôle deviendraient à leur tour des accompagnateurs dans le développement des compétences des travailleurs et faciliteraient alors la gestion autonome (Gilbert *et al.*, 2017a).

Ces différences entre la vision initialement présentée et la vision « académique » du concept de l'entreprise « libérée » nous suggère que la recherche autour de cette thématique est utile et nécessaire afin de formaliser ce mode de gestion qui sera certainement encore appelé à évoluer. Il serait alors intéressant d'observer et d'étudier de nouvelles organisations qui empruntent la

voie d'un management « libéré », sans forcément mentionner explicitement le terme « libéré » dans leur vision, mais s'organisant comme tel, afin de continuer à développer un cadre théorique qui reflète mieux la réalité et les enjeux actuels de ce mode de gestion.

2.3 Chapitre 3 : la gestion des ressources humaines en entreprise libérée

2.3.1 Question de départ et sous-questions de recherche

Dans ce chapitre, nous allons davantage nous pencher sur la place de la fonction de gestion des ressources humaines au sein des entreprises dites « libérées ». Notre question de départ se formule donc de cette manière :

Quelles sont les implications d'un mode de gestion « libéré » sur la fonction de gestion des ressources humaines ?

Cette question peut elle-même être détaillée en d'autres questionnements, qui représentent nos sous-questions de recherche :

Certaines activités de la fonction de gestion des ressources humaines occupent-elles une place plus importante (ou d'autres sont-elles au contraire plus effacées) lorsqu'un mode de gestion « libéré » est mis en place, par rapport à un mode de gestion classique ?

De quelle manière se présentent les rôles attribués aux professionnels des ressources humaines au sein d'une organisation ayant mis en place un mode de gestion « libéré » ?

Quel est le rôle du DRH dans la mise en place d'un management « libéré » ? La responsabilité de la mise en place d'un mode de gestion « libéré » revient-elle (comme le prescrivent initialement Getz et Carney) uniquement au leader (au PDG, manager général) ou le DRH a-t-il également sa part de légitimité afin de poser des actions qui enclencheront cette transformation, partageant alors le rôle de leader libérateur ?

Tout d'abord, nous allons essayer de comprendre les implications d'un mode de gestion « libéré » sur la fonction de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire les rôles, les activités et comportements attribuables aux professionnels des ressources humaines, afin de découvrir si certains sont mis en avant dans un mode de gestion « libéré », ou au contraire, s'effacent.

Ensuite, nous allons chercher à savoir si le DRH exerce un rôle dans la mise en place du mode de gestion « libéré » en quoi il diffère du rôle du leader, et quelle opportunité cela peut-il représenter dans l'affirmation de sa légitimité au sein de l'organisation.

2.3.2 Discussion

Nous allons donc à présent nous pencher sur les rôles attribués aux professionnels des ressources humaines dans la théorie de Ulrich et Brockbank (2005), afin de chercher à comprendre de quelle manière ceux-ci pourraient s'articuler au regard des caractéristiques de l'entreprise « libérée » que nous avons identifiées dans le chapitre 2.

2.3.2.1 Rôle, activités et compétences des professionnels des ressources humaines

Nous avons vu qu'une culture aux valeurs humanistes, le sens au travail et la démocratie organisationnelle semblent primer au sein des entreprises désignées comme « libérées », ainsi que la favorisation de la co-construction, la mobilisation de l'intelligence collective et l'innovation participative. Certains auteurs postulent à ce sujet que les gestionnaires des ressources humaines disposent d'une légitimité dans la mise en place et l'entretien de la vision et des valeurs mises en avant pour l'entreprise en voie de libération (Duan, 2019), mais également dans l'installation d'une démocratie organisationnelle par la création et le maintien des conditions de participation (valoriser la parole des travailleurs, les aider à comprendre le contexte organisationnel, développer leur capacité d'analyse et de discussion, etc.) (Vandersmissen, 2015). La culture organisationnelle de l'entreprise libérée semble dès lors mobiliser le rôle de **représentant des employés**, pour lequel les managers RH apparaissent comme des personnes de référence en ce qui concerne la culture organisationnelle et le maintien des valeurs au sein de la communauté de collaborateurs ; mais aussi comme les leviers de la démocratie organisationnelle en aidant chacun à exprimer librement ses besoins.

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que les professionnels RH ont un rôle clé à jouer dans l'accompagnement et le développement des compétences des individus lors du processus de libération afin de leur offrir toutes les cartes nécessaires à leur prise d'autonomie, leur *empowerment* (Barel, 2019 ; Gilbert *et al.*, 2017a ; Holtz, 2017). A cet effet, exerçant une fonction de support, ceux-ci ne se considèrent alors plus les collaborateurs comme des ressources, mais se considèrent eux-mêmes comme des ressources pour les collaborateurs et seraient donc présents pour faciliter, accompagner, développer et reconnaître (Verrier et Bourgeois, 2016). La structure organisationnelle « libérée » semble donc pouvoir se réaliser lorsque les professionnels RH mettent en avant leur rôle de **développeur du capital humain**, se positionnant comme facilitateurs ou coachs, vecteurs du partage accru des connaissances afin de garantir les apprentissages organisationnels et ainsi l'autonomie des travailleurs, mais aussi en tant que **partenaire stratégique**, exerçant ces deux rôles simultanément afin de co-construire avec les collaborateurs une stratégie et une planification sur le long-terme.

Le besoin de cohérence des pratiques avec la philosophie « libérée » implique également que les professionnels RH, en tant qu'**experts fonctionnels**, puissent adapter les pratiques RH au contexte organisationnel en place (ou en devenir). Ils pourront réaliser cette tâche en faisant preuve d'une connaissance accrue du business, de l'organisation, des réglementations et lois en matière de gestion des ressources humaines, tout en restant à l'écoute des collaborateurs.

Finalement, la philosophie « libérée » induisant une prise de leadership des membres de l'organisation, le professionnel RH ne semble pas représenter une exception : il devrait donc en permanence exercer son rôle de **leader** afin d'assurer la coordination des initiatives individuelles ainsi que la cohérence des actes de chacun au sein de l'entreprise (Holtz, 2017), et représenterait dès lors le lien entre l'individuel et le collectif, entre la communauté de travailleurs (en tant qu'individus distincts) et l'organisation (qui produit des objectifs collectifs) (Delaye Habermacher et Hermont, 2018). Les cinq rôles attribués aux professionnels des ressources humaines dans les théories d'Ulrich et Brockbank (2005) semblent donc avoir leur importance dans la mise en place d'un mode de gestion « libéré ». Cependant, nous supposons des suites de notre analyse une prépondérance des rôles de **représentant des employés** et de **développeur du capital humain**, qui représenteraient la base du fonctionnement des gestionnaires RH au sein des entreprises décrites comme « libérées ».

Nous pensons que ces deux rôles peuvent s'exprimer au maximum à travers certaines activités de la gestion des ressources humaines plutôt que d'autres. Les activités par lesquelles ces rôles s'expriment nous semblent être les activités qui, elles aussi, primeront au sein de la fonction RH en entreprise libérée. Si nous reprenons la *figure 1* élaborée dans le premier chapitre, les activités que nous avions associées aux rôles de développeur du capital humain et représentant des employés sont :

- La gestion de l'égalité d'accès à l'emploi et la RSE ;
- La gestion des risques, de la sécurité et du bien-être des travailleurs ;
- La gestion du dialogue social et la négociation collective ;
- La gestion des talents et le développement des personnes.

Ces fonctions sont principalement orientées vers l'individu, leur valorisation reflétant le besoin de cohérence entre les pratiques en place et les valeurs humanistes représentées par la philosophie « libérée » (Mattelin Pierrard *et al*., 2018). Nous pensons donc que la fonction RH en entreprise « libérée » serait majoritairement consacrée à la réalisation de ces activités, tout en opérant la réalisation des autres activités dans une moindre mesure.

En ce qui concerne les compétences-clé des professionnels RH, au vu des rôles que nous avons identifiés comme prioritaires au sein de l'entreprise « libérée », nous percevons le **coaching** comme une compétence importante pour les professionnels des ressources humaines, qui se rendraient donc disponibles pour aider les collaborateurs à développer leurs compétences et améliorer leurs performances. Ulrich et ses co-auteurs (2009) précisent qu'un gestionnaire des ressources humaines serait susceptible d'agir en tant que coach s'il fait preuve de suffisamment de crédibilité personnelle, écoute avec attention et donne des conseils et du feedback honnête rapidement.

De plus, nous pensons que pour promouvoir les valeurs humanistes que porte le concept de l'entreprise libérée, le professionnel RH devrait également mobiliser sa compétence de **maîtrise du changement** (Yeung *et al*., 1994). Ceci impliquerait l'entretien de la culture aux valeurs humanistes en place en explicitant les attentes et l'identité organisationnelle à la communauté, notamment à travers une communication et des capacités relationnelles accrues. Il représenterait alors un lien solide entre la philosophie « libérée » et les pratiques effectivement mises en place au sein de l'entreprise, et serait également capable de faciliter le changement par l'entretien d'une culture évolutive à travers la mise en place (participative) de stratégies, projets et nouvelles initiatives, tout en mobilisant le plus possible ses aptitudes communicationnelles (écoute, communication non-violente, négociation, etc.).

Finalement, le rôle de **développeur du capital humain** que nous avons identifié comme l'un des rôles dominants en entreprise « libérée », impliquerait que le professionnel RH développe également en priorité ses compétences de « **gestionnaire de talents et designer organisationnel** » (Ulrich *et al*., 2009), notamment à travers une grande **expertise RH** (Yeung *et al*., 1994) afin d'évaluer avec justesse les performances de ses collaborateurs en vue de leur permettre d'évoluer au sein de l'entreprise de manière autonome, favorisant la création collective de capacités organisationnelles. Le design organisationnel mobilise lui aussi cette expertise RH par la réalisation de politiques adaptées au contexte organisationnel « libéré ».

2.3.2.2 Rôle et légitimité du DRH dans la mise en place d'un management « libéré »

Prades, Escanes et Morin (2018) mettent en évidence une lacune importante qui apparaît dans les tenants du concept de l'entreprise « libérée » tels que présentés dans l'ouvrage *Liberté et Cie* (Carney et Getz, 2016). L'ouvrage aborde principalement les patrons d'entreprise, mais ne parle que très peu des salariés et de l'organisation du travail. La responsabilité du processus transformationnel incombe à une seule personne, celle qui dirige toute l'organisation, et le manque de structure organisationnelle formelle semble alors compensé par des liens de forte

dépendance entre les travailleurs et ce leader « charismatique ». Cette vision de l'entreprise libérée propose donc un mode de gestion qui écarte totalement les cadres intermédiaires, dont le DRH, en affirmant que le bon fonctionnement de l'organisation peut ne reposer que sur la relation employés-leader.

La responsabilité de garantir un environnement de confiance, qui favorise l'autonomie, l'engagement et le respect des valeurs nous semble cependant trop importante que pour reposer sur la seule personne du leader « libérateur ». Le « management intermédiaire » et les fonctions support jusqu'alors diabolisés dans la conception initiale de l'entreprise libérée, pourraient plutôt occuper une place qu'il serait difficile de supprimer sans engendrer de dégâts pour l'organisation. Nous pensons à cet effet que la place du DRH serait indispensable au pilotage institutionnel nécessaire pour donner une cohérence à la transformation visée, et ainsi formaliser une organisation du travail qui nous semble cruciale. Duan (2019) a d'ailleurs observé au sein d'une entreprise en processus de libération, qu'il revient au DRH de développer des pratiques afin de mettre en place et maintenir la « vision business et humaine », « les valeurs », et « une gouvernance adaptée à la libération ». Il semblerait en effet que la direction des ressources humaines, initialement écartée du concept, aurait un rôle important à jouer dans la mise en place d'un management libéré.

Nous pensons donc que le DRH devrait effectivement exercer un rôle important dans la mise en place d'un mode de gestion « libéré », partageant avec le leader la responsabilité du processus transformationnel : il deviendrait garant d'une certaine organisation du travail, par le maintien cohérent de la vision et des valeurs associées à la libération de son organisation. Il pourrait alors s'assurer de la mise en place d'une gouvernance adaptée au processus de libération, qui favorise la participation et la démocratie organisationnelle au moyen de programmes de développement des personnes, se positionnant comme un facilitateur ou même un coach, et deviendrait un véritable lien entre l'organisation, le leader et la communauté de collaborateurs.

2.3.3 Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons avancé que certains rôles, activités et compétences des professionnels RH pourraient être valorisés par rapport à d'autres au sein de l'entreprise dite « libérée ». En effet, nous pensons que la posture dominante de la GRH serait celle où les professionnels RH mettent en avant leur rôle de représentant des employés, de développeur du capital humain et de leader, en développant principalement leurs activités de gestion de l'égalité d'accès à l'emploi et RSE ; gestion des risques, de la sécurité et du bien-être des travailleurs ;

gestion du dialogue social et négociation collective ; et gestion des talents et développement des personnes. En ce qui concerne les compétences à mobiliser en priorité, nous pensons que les professionnels des ressources humaines devraient orienter leurs efforts afin de se rendre disponibles avant tout comme coachs, facilitateurs ou accompagnateurs, garants de la culture et du changement, et gestionnaires de talents et designers organisationnels. Ils devraient s'assurer que la philosophie « libérée » s'imprègne définitivement dans les pensées et comportements de chacun, et ne représente pas qu'un souffle passager sur le mode de fonctionnement de son organisation. En ce sens, ils porteraient en partie la responsabilité d'entretenir la culture aux valeurs humanistes mise en place lors de la transition vers un mode de gestion plus libéré, en faisant preuve de grandes capacités communicationnelles et relationnelles. Leur expertise RH leur permettrait finalement de développer des politiques RH adaptées et d'aider au mieux les employés à se développer en évaluant leurs performances, en identifiant les talents de chacun et en déterminant la façon dont ceux-ci peuvent contribuer au développement de capacités organisationnelles à travers le recrutement, la mobilité ou encore les formations.

Finalement, nous avons construit notre vision du rôle et de la place du DRH dans la mise en œuvre d'un mode de gestion « libéré » au sein d'une entreprise. Nous avons suggéré que, contrairement à ce que postulent les précurseurs du concept d'entreprise libérée, le DRH occuperait une place importante dans la mise en place de ce mode de gestion puisqu'il représenterait un lien entre la communauté de travailleurs et la philosophie « libérée » à mettre en place, ainsi qu'une personne de référence qui assurerait le maintien de la culture aux valeurs humaines en développant une gouvernance adaptée au processus de « libération ».

Ce chapitre incarne une tentative de couplage de différentes théories, et ne peut donc prétendre représenter la façon dont la fonction de gestion des ressources humaines évolue réellement au sein des entreprises dites « libérées », ni la réelle implication du DRH dans la mise en place d'un tel mode de gestion. Nos suppositions pourront cependant nous servir de pistes de départ sur lesquelles nous appuyer afin d'orienter plus précisément notre recherche, mais le seul moyen d'obtenir un aperçu de la réalité sera finalement d'entrer en contact avec les personnes qui vivent et évoluent au sein d'un mode de gestion « libéré », ou qui le côtoient au quotidien. Les chapitres suivants constituent donc un rappel de la question de départ et des questions de recherche, pour ensuite établir une méthodologie de récolte de données et d'analyse afin d'éclaircir et de compléter le travail que nous avons réalisé grâce à l'assise théorique étudiée.

3 Partie II : Partie pratique et analyse empirique

3.1 Question de recherche et problématique

La revue de littérature nous a permis de poser les assises théoriques et caractériser ce qui représente, selon nous, la fonction de gestion des ressources humaines d'une part, et l'entreprise dite « libérée », d'autre part. Dans un troisième chapitre, nous avons tenté de définir les liens et recoupements possibles entre ces deux thématiques au vu de la documentation académique et professionnelle actuellement disponible. Nous avons postulé que certains rôles et activités associés aux professionnels de la fonction de gestion des ressources humaines pourraient être valorisés par rapport à d'autres au regard des caractéristiques d'un mode de gestion « libéré ».

Sur base de ces considérations, nous avons décidé d'étudier l'implication réelle de ce mode de gestion sur les activités, rôles et compétences des professionnels RH. Une simple analyse théorique ne permettant pas d'étudier la réalité de la situation, nous choisissons d'entamer une démarche exploratoire afin de faire état des phénomènes que nous désirions observer. Dans cette optique, notre question de départ nous a permis d'orienter nos allées et venues au sein du corpus théorique que nous avons rassemblé, afin de recentrer et préciser ensuite les objets de notre recherche. Cette question de départ se présente comme suit :

Quelles sont les implications d'un mode de gestion « libéré » sur la fonction de gestion des ressources humaines ?

Nous avons pu baliser notre travail d'étude théorique à travers le filtre de cette question, qui a permis la formulation d'une problématique plus précise afin d'orienter notre méthodologie de recherche ainsi que l'analyse qui en découle. Notre problématique est identifiée ci-dessous :

Quelles sont les implications de la mise en place d'un mode de gestion dit « libéré » sur les rôles et activités de la fonction de gestion des ressources humaines, et quelle place occupe le DRH dans cette transition ?

Elle se décline ensuite en trois thèmes distincts, représentant nos sous-questions de recherche :

Certaines activités de la fonction de gestion des ressources humaines occupent-elles une place plus importante (ou d'autres sont-elles au contraire plus effacées) lorsqu'un mode de gestion « libéré » est mis en place, par rapport à un mode de gestion classique ?

De quelle manière se présentent les rôles attribués aux professionnels des ressources humaines au sein d'une organisation ayant mis en place un mode de gestion « libéré » ?

Quel est le rôle du DRH dans la mise en place d'un management « libéré » ? La responsabilité de la mise en place d'un mode de gestion « libéré » revient-elle (comme le prescrivent initialement Getz et Carney) uniquement au leader (au PDG, manager général) ou le DRH a-t-il également sa part de légitimité afin de poser des actions qui enclencheront cette transformation, partageant alors le rôle de leader libérateur ?

Cette partie empirique portera donc sur l'observation, l'analyse et la description de phénomènes, visions et expériences vécus par différents acteurs afin de répondre aux questions soulevées tout au long de ce travail. Nous cherchons donc à observer la façon dont la gestion des ressources humaines est opérée au sein d'entreprises dites « libérées », le rôle joué par cette fonction au sein du processus transformationnel de libération, les rôles et activités que les professionnels RH vont exercer au sein d'un mode de gestion « libéré », et les activités et compétences inhérentes au DRH évoluant dans un tel mode de gestion.

Le point 3.2 précise à cet effet la méthode retenue afin de répondre à nos différentes questions de recherche, le choix du terrain et la définition de l'échantillon à interviewer. Ensuite, nous y définissons la méthode de collecte d'informations, pour finalement expliciter la méthode d'analyse utilisée dans le but de comparer, classer, rassembler, faire émerger le sens et finalement tenter de répondre à la problématique et aux questions de recherche.

3.2 Méthodologie

En complémentarité avec la revue de littérature, nous appliquons à travers ce chapitre une méthodologie de recherche afin de compléter, valider ou corriger les modèles théoriques précédemment identifiés, ainsi que les liens que nous avons fait émerger entre nos deux concepts-clé, la fonction de gestion des ressources humaines et les caractéristiques de l'entreprise dite « libérée ». Nous avons à cet effet choisi une méthode de recherche qui nous semblait adaptée au contexte de ce travail et identifié un procédé de collecte d'informations pertinentes en vue de répondre aux questions formulées précédemment.

3.2.1 Choix du terrain et de la population étudiée

Notre choix de terrain s'est porté sur des entreprises répondant aux caractéristiques que nous avons précédemment identifiées comme inhérentes aux entreprises dites « libérées ».

Nous avons donc choisi de nous intéresser aux entreprises qui correspondent à notre proposition de caractérisation de l'entreprise « libérée » (voir *Tableau 1*, du point 2.2.2 : *Caractérisations du concept de « l'entreprise libérée » : exploration de la littérature*), c'est-à-dire des organisations où la culture d'entreprise et le sens au travail représentent une priorité, où des

valeurs humanistes (égalité, liberté, développement de l'individu) priment, et où une démocratie organisationnelle a été mise en place. Il s'agit également d'entreprises où la hiérarchie est plus aplatie qu'au sein d'entreprises classiques, avec une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, et où un transfert d'autorité décisionnelle est observable des managers vers les opérateurs, notamment à travers un fonctionnement par équipes plus réduites et autonomes et une suppression des symboles de division hiérarchique. Les processus de décision et la stratégie y sont co-construits, à travers des pratiques basées sur la confiance, la circulation ouverte de l'information et l'intelligence collective, en cohérence avec les valeurs humanistes prônées.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des personnes qui nous semblent les plus habilitées à répondre aux questions concernant la fonction de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise dite « libérée ». Il s'agit donc principalement de directeurs des ressources humaines eux-mêmes, de professionnels RH et de CEO d'entreprises que l'on peut qualifier de « libérées » ou en voie de libération, mais également de consultants en matière de processus transformationnel de libération. Nous avons listé dans le tableau ci-dessous les différentes personnes avec lesquelles nous avons réalisé un entretien, l'organisation à laquelle elles appartiennent, la date de réalisation de l'entretien et le moyen de communication utilisé. La période de réalisation des entretiens correspond avec la période de confinement mis en place pour faire face au virus du Covid-19, les entretiens ont donc été réalisés à distance via les plateformes informatiques les plus accessibles aux personnes interrogées, puis enregistrés et transcrits dans le but d'être analysés par la suite.

Tableau 2 : Personnes interrogées lors de la démarche empirique de récolte d'informations dans le but de répondre aux différentes questions de recherche.

Nom	**Organisation**	**Secteur et taille de l'entreprise**	**Fonction**	**Date d'entretien**	**Moyen de communication**	**Durée de l'entretien**
Linda Gagné	Synertek (CA)	Travail du métal 80 personnes	Gestionnaire stratégique en planification RH	Samedi 25 avril 2020 14 :00	Vidéoconférence Messenger	01 :39 :00
Anne Alvarez	Davidson Nord (FR)	Conseil en ingénierie 80 personnes	Human Resources Manager	Mardi 28 avril 2020 16 :00	Appel WhatsApp	01 :25 :00
Romuald Saenen	Décathlon Belgique (BE)	Distribution 3500 personnes	Human Resources Manager	Mercredi 29 avril 2020 13 :00	Appel WhatsApp	01 :02 :00
Emmanuel Hervé	Groupe Hervé (FR)	Services B2B 3000 personnes	CEO	Lundi 04 mai 2020 17 :00	Vidéoconférence Teams	01 :23 :00
Myriam Issawi	Banque et assurances Auderghem-Boitsfort SCOMM (BE)	Banque et assurances 28 personnes	Associé Directeur Gérant	Mardi 05 mai 2020 11 :30	Vidéoconférence WhatsApp	01 :31 :00
Jean-Pierre Christiaens	Bend consulting (BE) – Pour Partena Professional	Consultant indépendant	Consultant	Mardi 05 mai 2020 16 :30	Vidéoconférence Zoom	01 :22 :00
Roseline Filaine	Phusis (BE)	Conseil en transformation 16 personnes	Consultante	Vendredi 08 mai 2020 09 :30	Vidéoconférence Zoom	00 :55 :00
Hélène Palisson	Partena Professional	Services 1800 personnes	Human Resources Business Partner	Lundi 11 mai 2020 14 :00	Vidéoconférence WhatsApp	01 :11 :00

3.2.2 Méthode de récolte de données

Dans le cadre de ce travail, l'approche qualitative a été favorisée puisqu'elle vise à comprendre, analyser et expliquer un phénomène dans un contexte particulier. Nous avons à cet effet choisi d'utiliser une méthode inductive, en partant de l'étude de prémisses individuelles afin de nous diriger vers une généralisation des phénomènes observés. Afin de récolter les inputs individuels nécessaires à notre analyse de données en vue de généraliser les phénomènes que nous désirons étudier, nous avons réalisé des entretiens individuels semi-directifs. Ces entretiens ont été mis en place sur base d'un guide d'entretien (annexe 1) construit par nos soins afin d'orienter le discours des répondants autour des sujets que nous souhaitons explorer. Notre guide d'entretien a été élaboré pour permettre, après analyse, de répondre du mieux que possible à nos questions de recherche. Les questions administrées aux personnes interviewées découlent donc de ces questions de recherche et sont orientées de manière à susciter des témoignages, que nous pourrons transposer, rassembler, déconstruire, reconstruire et analyser par la suite.

3.2.3 Méthode d'analyse

En guise de première étape de notre analyse, nous avons transcrit chaque entretien, réalisant de cette manière un premier examen phénoménologique en vue de comprendre et étudier les phénomènes tels qu'ils sont exprimés par les acteurs. Les documents qui en résultent représentent notre corpus d'étude, que nous nous sommes approprié à travers l'examen des données et de la façon dont elles s'articulent, pour parvenir à un premier horizon de compréhension. Nous avons décidé d'effectuer une analyse thématique par écrit afin de donner la possibilité au lecteur de suivre toute notre démarche analytique à travers des thèmes qui renvoient aux extraits analysés. La technique utilisée consiste à résumer les informations collectées, identifier et faire ressortir des codes (unités thématiques restreintes déterminant le fondement du propos traité) qui seront ensuite regroupés en un nombre plus réduit de thèmes et sous-thèmes relatifs à la problématique de cette recherche. Cette méthode a pour avantage de produire une vision globale de la problématique à travers la façon dont les intervenants la perçoivent. Durant tout ce processus, nous avons également tenté de réaliser des rapprochements avec nos référents théoriques dans le but d'entretenir un dialogue continu entre production, analyse de données et repères théoriques.

Nous avons relevé les thèmes pertinents en lien avec les objectifs de la recherche afin de formuler des parallèles entre ces différents thèmes, évaluer leur récurrence d'un extrait à l'autre, et observer la façon dont ils se rejoignent ou au contraire se contredisent (Paillé et Mucchielli, 2016). Le support matériel se compose de transcriptions par logiciel informatique, et l'analyse

qui en découle a été réalisée à travers une grille d'analyse thématique (annexe au sein de laquelle chaque code a été mis en parallèle avec tous les verbatims auxquels il se rapporte. La thématisation a été opérée en continu : les codes et thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte pour être ensuite recoupés et fusionnés au sein de la grille d'analyse.

3.2.4 Thèmes

L'examen phénoménologique nous a permis de dégager des thèmes et sous-thèmes en lien avec notre problématique, que nous allons mobiliser afin de répondre aux questions de recherche.

Le premier thème, ***différences perçues entre la GRH en entreprise « libérée »*** *et la GRH en entreprise traditionnelle*, regroupe les codes : *davantage d'accompagnement et de support, objectif de se rendre non-essentiel, disparition de l'imposition de processus aux équipes par le département RH au profit de la co-construction¸ primauté du sens, gestion plus flexible et adaptative des ressources humaines, gestion de l'humain décentralisée vers les équipes,* et *changement de posture des ressources humaines.*

Ensuite le thème ***gestion des ressources humaines en entreprise dite « libérée »*** rassemble, lui, deux sous-thèmes : il s'agit des *activités* d'une part, et de la *philosophie de gestion* d'autre part. Le sous-thème ***activités*** reprend les codes : *éducation au mode de gestion « libéré », accompagnement, recrutement, mise en place de moments d'échange, coordination de l'offre de formation, gestion du volet légal et administratif des domaines qui relèvent de la GRH, gestion de la conciliation travail-vie de famille, gestion de la politique salariale, job design, mise en place de processus qui facilitent la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs, collecte d'informations, suivi des activités des collaborateurs,* et *dialogue social.* Le sous-thème ***philosophie de gestion*** regroupe, lui, les codes : *objectif premier de rendre les collaborateurs responsables et autonomes, gardien du mode de gestion « libéré », management de proximité,* et *soutien aux opérations.*

Un troisième thème, ***activités décentralisées vers les opérateurs***, reprend les codes : *choix du recrutement, évaluation des collaborateurs, détermination des récompenses, application de gestion des risques, choix des formations suivies.*

Notre quatrième thème, nommé ***présence des cinq rôles d'Ulrich et Brockbank (2005) chez les professionnels RH en entreprise dite « libérée »***, regroupe les codes : *rôles présents : tous les rôles, développeur du capital humain, partenaire stratégique, expert fonctionnel, leader,*

représentant des employés ; rôle émergent de passeur, et *rôle émergent de gardien de la culture et du changement.*

L'avant-dernier thème, ***implication du rôle du département RH dans le processus de transformation***, rassemble pour sa part les codes : *Impact important du département RH pour la mise en place et le maintien du mode de gestion « libéré », rôle de catalyseur de la transformation,* et *transformer ses propres processus.*

Finalement, notre dernier thème ***le DRH en entreprise libérée***, sera divisé en deux sous-thèmes, ***activités*** et ***compétences personnelles***, qui regroupent respectivement les codes : *planification stratégique, veille sociale, conseil,* et *benchmarking externe* pour le premier sous-thème ; *aptitudes communicationnelles, discernement de la culture, observation, esprit d'analyse, travail en équipe, remise en question, exigence, bienveillance, flexibilité* et *créativité* pour le second.

3.3 Analyse des résultats

Cette partie a pour objectif de synthétiser les réponses obtenues lors des entrevues avec les différentes personnes interrogées. Nous allons y rassembler les informations récoltées afin de formuler des éléments de réponse par rapport à l'implication d'un mode de gestion « libéré » sur la fonction des ressources humaines, et plus particulièrement sur les activités de cette fonction, sur les rôles exercés par les professionnels de la fonction, sur l'impact de la fonction dans le processus de transformation associé à la « libération » d'une organisation, mais également sur les activités et compétences attribuées à la personne du DRH dans un tel mode de gestion. L'analyse est ponctuée de verbatims illustrant les propos que nous énonçons.

3.3.1 Différences perçues entre la GRH en entreprise conventionnelle et la GRH en entreprise « libérée »

La plupart des répondants parlent d'un changement de posture important de la fonction. Elle semblerait alors mettre le nécessaire en œuvre pour se rendre la moins essentielle possible dans la réalisation des activités des opérationnels. La tendance montre un transfert de certaines responsabilités RH directement vers les équipes, et la fonction RH adopte une posture de support et d'accompagnement des besoins plutôt que d'imposer des processus et programmes préconçus de manière « top-down ».

- *« Ce qu'il y a de différent par rapport aux RH dans le conventionnel, c'est qu'on a un rôle beaucoup plus grand d'accompagnateur et de formation, de support. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

- *« Proposer toute une série de processus qui, au lieu d'être gérés de manière centrale et d'être imposés, vont être des propositions vers les équipes. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

Cette apparente disparition de l'imposition de processus s'opère au profit de la proposition et la co-construction, à travers une GRH plus flexible et adaptative que dans les entreprises conventionnelles. Ces propositions vers les équipes peuvent se construire par *« l'aspiration de méthodologies externes et l'inspiration en interne »* (Jean-Pierre Christiaens).

3.3.2 La gestion des ressources humaines en entreprise libérée

La GRH se décline de multiples façons au sein d'une organisation. Au fil des entretiens, nous avons pu voir émerger des particularités dans le déroulement des activités liées à la fonction, mais également dans la philosophie de gestion qui y est associée.

3.3.2.1 Activités

A. Éducation au fonctionnement « libéré »

Une activité qui semble émerger au sein des ressources humaines est l'éducation des collaborateurs au mode de gestion « libéré ». Certains employés éprouvent des difficultés à intégrer le mode de fonctionnement « libéré » dans leurs actions et modes de pensée. Les répondants affirment que les ressources humaines permettent de donner les explications nécessaires à la compréhension et l'appropriation du cadre, que ce soit pour les nouveaux entrants ou les employés de longue date. Cette activité se réalise tant lors de moments informels de discussion individuelle, que par la mise en place de moments d'échanges clairement définis, comme des sessions d'intégration ou de développement personnel.

- *« Tous les employés viennent d'organisations qui sont conventionnelles, alors on a beaucoup d'éducation à faire. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Il y a une session d'intégration, j'explique comment les choses fonctionnent. » ; « Ici, on est face à une des difficultés du management horizontal, c'est de savoir mettre des limites et savoir expliquer aux personnes les limites de la fonction. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

B. Accompagnement

Une fois que le cadre a pu être compris et intégré dans le travail quotidien de tous les individus, les ressources humaines semblent consacrer un temps considérable à l'accompagnement des collaborateurs. L'accompagnement est une notion mise en avant par l'entièreté des répondants, qui se présente comme le cœur des activités de gestion des ressources humaines au sein des

entreprises dites « libérées ». Paradoxalement, le terme « accompagnement », ayant été la notion la plus nommée au cours des entretiens, nous apparaît comme abstrait et peu précis, et nécessite un développement plus poussé quant à la nature et l'objectif de cet accompagnement. En rapportant les informations collectées lors des échanges avec les répondants dans notre grille d'analyse, nous avons pu faire émerger des sous-thèmes qui nous ont permis d'identifier plus précisément les différentes formes que cet accompagnement peut adopter.

Il est ressorti, en premier lieu, un accompagnement à l'assimilation du changement. Ce type d'accompagnement correspond en partie à la première activité que nous avons identifiée, c'est-à-dire l'éducation au fonctionnement « libéré ». Il s'agit d'aider les individus à adopter un état d'esprit qui concorde avec le mode de gestion mis en place, notamment à travers des formations ou par de simples échanges avec les collaborateurs.

- *« Cette formation est systématique parce qu'on veut que cette manière de faire soit ancrée dans notre mode de fonctionnement. Quand je vous parle d'accompagnement, c'est dans l'optique que les choses soient toujours faites avec cet état d'esprit postconventionnel. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

Selon les répondants, une majeure partie de l'accompagnement proposé par la fonction RH aux employés se constitue d'un accompagnement dans leur responsabilisation et leur autonomie afin de préparer les collaborateurs à réaliser eux-mêmes une partie des tâches classiquement attribuées aux professionnels de la fonction RH. Cela peut s'opérer par la mise en place d'outils (informatiques, procédures) ou par des séances d'échanges avec les collaborateurs.

- *« On se trouve dans une posture d'accompagnement par la mise en place d'outils nécessaires à l'autonomie des opérationnels. »* Emmanuel Hervé, CEO, Groupe Hervé, France.

Nous avons ensuite pu constater la présence d'un accompagnement à l'accompagnement. Pour les répondants, il est important que les collaborateurs puissent développer eux-mêmes des compétences d'accompagnement et de leadership, afin de permettre aux équipes de prendre totalement en charge leur responsabilisation par un accompagnement directement opéré en leur sein. Chez Synertek, Linda Gagné parle de « leaders » dont le statut diffère de celui de manager, puisqu'ils sont présents pour accompagner plutôt que donner des directives. L'accompagnement à l'accompagnement semble se réaliser à travers des moments d'échanges et de discussion entre les professionnels de la fonction RH et les employés.

- *« C'est là que les ressources humaines font de l'accompagnement. Certains leaders ont besoin de l'accompagnement nécessaire et la compréhension nécessaire pour accompagner leur équipe. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Il y a donc un besoin fondamental pour tout le monde d'être capable d'avoir une attitude de coaching. C'est-à-dire la capacité de donner du feedback, mais surtout de développer les autres sans imposer. Il y a un changement général de posture et de comportement. Cet accompagnement à ce changement de posture va devenir un champ d'activités important qui sera géré par la RH. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

L'accompagnement à la prise en charge des besoins individuels comme collectifs semble également occuper une place importante dans l'activité globale d'accompagnement. Dans cette intention, les professionnels de la fonction RH se montrent à l'écoute des besoins des individus et tentent d'orienter, et ensuite de proposer des solutions visant à répondre aux besoins que les employés n'ont pas réussi à combler sans appui de leur part. Comme le précise Linda Gagné, *« ça peut être par exemple via de la formation, du coaching, ou même un mouvement de poste dans l'organisation ».*

- *« En fonction de ses besoins, je regarde si les modifications d'équipe envisagées peuvent convenir aux équipes concernées, je leur demande quel impact ça aura sur l'équipe, les clients, la boîte. »* Myriam Issawi, Associé Directeur Gérant, Banque et assurances Auderghem-Boitsfort SCOMM.

Un autre volet de l'accompagnement proposé par les professionnels de la fonction RH aux employés est l'accompagnement par rapport aux questions légales et de réglementation. L'objectif est de ne pas simplement *« donner la règle »* (Romuald Saenen), mais plutôt d'être disponible afin d'apporter l'expertise nécessaire si les équipes en expriment le besoin.

- *« Ils [les RH] accompagnent les leaders locaux concernant les matières de lois sociales, les matières de législation sociale. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

Les répondants évoquent également l'importance pour les professionnels RH de fournir la possibilité d'un accompagnement au développement des individus, par exemple par la mise en place de formations, le déploiement de leur expertise ou de pratiques RH au sein des équipes, ou l'organisation de workshops visant à « faire émerger tout le potentiel des humains » (Hélène Palisson).

- *« Ce qui est important au niveau des RH, c'est d'évoluer vers un rôle de soutien, de support, d'expertise et d'accompagnement dans un trajet de développement. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.
- *« Apprendre à apprendre, aussi, c'est très important. » ; « On est là vraiment pour accompagner une évolution des comportements, donc ça implique d'apprendre aux autres à apprendre à se développer, à avoir confiance en eux. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

Finalement, l'accompagnement offert par la fonction RH aux employés peut également se retrouver dans un accompagnement de la stratégie en place, par exemple en coordonnant des actions de réflexion sur la réalisation du business model, des formations visant à ouvrir les possibles vers de nouveaux modes de fonctionnement, et des *« moments d'idéation »* (Hélène Palisson) en vue d'évoluer avec créativité vers les objectifs organisationnels visés.

- *« Il y a aussi de l'accompagnement pour les besoins au niveau business pour pouvoir arriver à rencontrer le business model. Ça pourrait être des actions, des workshops, des actions de réflexion, des actions d'accompagnement de transformations de groupe d'individus, comme ça pourrait être des moments de formation sur des nouveaux modèles, sur des nouvelles pratiques, des moments d'idéation. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

C. Recrutement

D'après les répondants, le recrutement est une activité qui se retrouve partiellement décentralisée. Le degré de décentralisation peut cependant varier d'une organisation à l'autre. Certains éléments semblent toutefois rester aux mains des ressources humaines, mais toujours dans l'optique de déléguer un maximum de responsabilités directement aux équipes. Dans cette intention, les professionnels de la fonction RH peuvent tout de même fournir un accompagnement aux équipes qui recrutent, qui peut prendre différentes formes.

Tout d'abord, les professionnels RH peuvent toujours participer à l'élaboration du cadre, du modèle de recrutement, afin d'orienter les équipes vers un processus efficace et éprouvé. Ils vont par exemple en mettre en place des outils qui décrivent le modèle selon lequel recruter ou encore la façon de réaliser des appréciations de groupe.

- *« Mon rôle, c'est de tester des choses. Par exemple, le modèle de recrutement, c'est nous qui l'avons initié pour la première fois, puis d'autres ont pris la main et écrit le rituel. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

Le support légal est également un volet du recrutement qui semble rester sous la responsabilité des professionnels RH. Ils se rendent disponibles pour répondre aux questions légales, et

peuvent participer aux entrevues afin d'assurer que celles-ci se déroulent selon la réglementation en vigueur.

- *« Les ressources humaines sont donc présentes pendant les entretiens pour assurer le volet légal, parce que certaines questions n'ont pas le droit d'être posées en entrevue. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

De plus, les ressources humaines restent en mesure de fournir un accompagnement au sourcing, principalement dans un objectif de gain de temps pour les équipes qui recrutent. Cette activité par la publication de l'offre d'emploi, la récolte de C. V., ou même la réalisation d'une première entrevue téléphonique et d'un premier screening. Cet accompagnement au sourcing se limite dans certains cas à une activité de conseil et d'échange avec les équipes qui recrutent. Nous constatons que le degré de décentralisation de l'activité d'accompagnement au sourcing est fonction du contexte organisationnel.

- *« Parfois également, pour le recrutement, il y a aussi une aide, un accompagnement au sourcing pour aller chercher et trouver certains profils auprès d'organismes externes. »* Emmanuel Hervé, CEO, Groupe Hervé, France.
- *« [La RH] Elle fait un premier screening par rapport à des bases de données et au profil. » ; « On travaille donc en codécision sur le profil, il y a un premier screening vraiment technique, et après tout le processus est décidé par l'équipe. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

D. Organisation de moments d'échanges

Lors des entretiens avec nos interlocuteurs, l'importance pour une organisation de réaliser des moments d'échanges réguliers entre les collaborateurs a été mise en avant. Cette responsabilité reste dans la plupart des cas attribuée aux professionnels des ressources humaines, qui organisent réunions, discussions formelles et informelles, brainstormings et bilans. Ces moments collectifs sont mis en place dans une optique de communication à double sens afin que les collaborateurs puissent partager à tous leurs idées, envies, craintes, ou même des bonnes pratiques qui semblent être efficaces au regard du contexte organisationnel. Des moments plus ludiques sont aussi mis en place par les responsables des ressources humaines, comme des activités de reconnaissance du travail ou des moments de team building, des sorties en équipe. Ces moments visent à favoriser la cohésion de groupe et la communication au sein des équipes.

- *« On brainstorme tout le temps ensemble. » ; « Il y a un bilan semi-annuel plutôt ludique que j'organise. » ; « L'organisation d'événements, de voyages ou de sorties […]. Je suis en général en charge de ça. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

- *« On peut donc créer des cercles avec régulièrement une personne de chaque région pour créer un échange de bonnes pratiques, créer des moments de partage, créer des moments où on ose dire ce qu'on n'arrive pas à faire, des moments d'humilité où on ose dire ce qui ne fonctionne pas, et où on ose avouer ses faiblesses et que ce soit accepté. » ; « Mon rôle là-dedans, c'est de participer à l'écriture, et aussi de concevoir le moment collectif. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

E. Organisation et coordination de l'offre de formations

Les ressources humaines semblent exercer une activité d'organisation et de coordination de l'offre de formations, toujours dans une optique de proposition plutôt que d'imposition. Cette proposition d'un « *catalogue* » (Emmanuel Hervé, Jean-Pierre Christiaens) de formations peut s'opérer en collaboration avec les employés, qui sont invités à exposer leurs souhaits et leurs besoins librement pour ensuite décider par et pour eux-mêmes les formations suivies. Dans ce cas-ci, les ressources humaines proposent et organisent un panel de formations qui servira d'outil, de « *tableau de bord* » (Jean-Pierre Christiaens), afin que les opérationnels puissent prendre totalement en main la partie décisionnelle et pratique du volet formations. Le rôle des ressources humaines est ici un rôle de support afin de répondre aux besoins de développement des employés par un travail de recherche et de mise en place de formations adéquates.

- *« Je dois mettre en place de l'accompagnement, y compris sur le "skill" et le "will" de l'organisation des choses pour les autres : organisation de leurs formations, de leur développement, de leurs réunions. »* Myriam Issawi, Associé Directeur Gérant, Banque et assurances Auderghem-Boitsfort SCOMM.
- *« Par rapport à cette responsabilité sur le développement, le département est responsable de mettre en place un catalogue de formations qui soit adapté aux expertises techniques et comportementales qui sont utiles dans la boîte. Ça, c'est vraiment et ça doit rester la responsabilité de ce pôle formations du département RH. Il doit rester responsable sur la possibilité d'organiser des supports de formation de telle sorte qu'ils puissent à la fois être organisés de manière individuelle, collective et présentielle, en e-learning. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

F. Gestion du volet légal et administratif des domaines qui relèvent de la GRH

Nos interlocuteurs s'accordent sur le fait qu'une expertise légale doit rester aux mains des responsables des ressources humaines, de par la spécificité de certains sujets liés à la gestion des ressources humaines. A cet effet, les ressources humaines semblent constituer un lien entre les réglementations externes et leur application en interne, qui se traduira par une expertise fine et une connaissance accrue de la législation sociale et du droit du travail, par l'élaboration des

politiques nécessaires au respect des réglementations externes, et par la prise en charge d'une partie de la gestion administrative des activités des opérateurs (par exemple, le bilan social, le suivi administratif des demandes de candidatures, la gestion de la paye). Cette gestion administrative peut cependant être plus ou moins décentralisée en fonction du contexte organisationnel. Par exemple, chez Décathlon, les ressources humaines ne s'occupent pas de la gestion administrative en ce qui concerne le recrutement, la sélection et le suivi des candidats, tandis que chez Synertek, Davidson et Groupe Hervé, la RH prend en charge ce volet afin de libérer du temps aux opérateurs pour qu'ils puissent se concentrer sur leurs activités clés.

- *« Le volet administratif est fait par les ressources humaines, les politiques à mettre en place (politiques sur le harcèlement, les équipements, etc.). Toutes les politiques qu'on retrouve ailleurs, on doit les mettre en place nous aussi de la même façon. Tout ce qui touche le volet légal, ce sont les ressources humaines qui s'en occupent, comme dans une autre entreprise. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Il y a tout ce qui concerne la préparation des documents réglementaires, les entrées, les sorties, les rédactions de contrat, la gestion des travailleurs étrangers, avec la construction de documents pour qu'ils puissent se voir délivrer des titres de séjour auprès des préfectures de région, ça fait partie de la gestion "admin". La tenue de tous les dossiers. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

G. Gestion de la conciliation travail – vie de famille

Certains répondants affirment que les responsables des ressources humaines participent activement à la gestion de la conciliation travail – vie de famille en adaptant les horaires de manière plus flexible, de concert avec les employés directement concernés par ces décisions. L'objectif des ressources humaines ici est principalement de s'assurer que le cadre légal soit respecté tout en répondant aux besoins des collaborateurs.

- *« On a trouvé des justes milieux d'horaires, de flexibilité, et on a ouvert la possibilité à chacun de changer son contrat de travail pour opter pour un contrat de travail plus flexible. »* Myriam Issawi, Associé Directeur Gérant, Banque et assurances Auderghem-Boitsfort SCOMM.
- *« Si je pense à un processus par rapport aux horaires flexibles et à l'aménagement du temps de travail, on est quand-même liés par tout un cadre légal qui nous oblige à avoir une vision sur ce temps de travail, parce que derrière, il y a des aspects relatifs à la rémunération par exemple. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

H. Gestion de la politique salariale

La gestion des salaires semble en partie prise en charge par les professionnels de la fonction RH pour ses nécessités administratives et légales. Cependant, elle est également

intrinsèquement liée à l'évaluation des performances, qui pourra s'opérer de manière décentralisée ou simplement collaborative. Le rôle des ressources humaines serait alors de fournir le cadre légal et la gestion administrative liée à la gestion de la paye, mais aussi de vérifier l'adéquation des salaires aux évaluations réalisées par ou avec les collaborateurs. Il est à noter que Myriam Issawi, dans une tentative de « libération » du processus d'évaluation et de gestion de la paye, avait mis en place un processus entièrement collaboratif, mais celui-ci a finalement constitué un échec. La politique salariale et d'évaluation en est alors retournée aux mains de Myriam en tant que responsable des ressources humaines.

- *« Les échelles salariales, […] tous ces volets sont également gérés par les ressources humaines. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Un comité pourra vérifier si les salaires correspondent correctement aux évaluations des collègues. […]Très souvent on aura quand-même des RH pour toujours fournir le cadre et les règles à respecter. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

I. Job design

Par job design, nous entendons la capacité à adapter les emplois et la mobilité au sein de l'organisation pour répondre aux mieux aux besoins de l'organisation comme des employés. A ce sujet, les professionnels RH garderaient une part de responsabilité dans la création de postes et la mobilité du personnel. Cette adaptation de l'emploi s'opèrerait alors de manière collaborative, en demandant et en prenant en compte les besoins qui émergent des discussions avec les collaborateurs. Elle passerait également par une flexibilisation de la notion de fonction au sein de l'organisation. Nous retrouvons donc, dans le discours de Romuald Saenen et Jean-Pierre Christiaens, une évolution de la notion de « fonction » vers une notion de « rôle », plus flexible et adaptée à chaque contexte organisationnel.

Le rôle des ressources humaines, dans ce cas-ci, est d'assurer l'alignement de l'offre de jobs au sein de l'organisation avec, d'une part, les besoins émis par les collaborateurs et l'organisation elle-même, et d'autre part, les éventuelles injonctions et règlementations externes s'imposant à l'entreprise à travers un travail d'expertise administrative. Dans cette optique, la mobilité interne serait alors assurée par les responsables RH, mais toujours dans une logique de développement et de proposition, plutôt que de sélection et d'imposition.

- *« La gestion de carrière. […] C'est un genre de co-construction tripartite en quelque sorte entre moi, le collaborateur et son manager Davidson. […] avec pour but de construire ensemble et de maximiser les informations. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

- *« Là, les RH jouent un rôle clé, parce qu'il faut déconstruire pour reconstruire. Il y aura un travail de fond, pour faire basculer les fonctions vers les rôles, un travail d'intelligence sur la construction du modèle par rapport à ça, et puis un travail administratif. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

J. Mise en place de processus RH qui assurent la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs

Un consensus est également apparu chez toutes les personnes interviewées par rapport à la mise en place, par les professionnels de la fonction RH, de processus et outils qui permettront de faciliter et d'assurer la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs. L'objectif global des ressources humaines par rapport à cette activité est de structurer l'information et le savoir-faire technique dans le domaine des ressources humaines, puis de les simplifier et de les mettre à disposition des employés afin qu'ils puissent disposer de la plus grande autonomie possible dans l'utilisation des services en lien avec les ressources humaines.

- *« La simplification, aussi. On arrive dans un monde extrêmement complexe. Je pense que la fonction RH gagnerait très fortement à simplifier ses modèles, à les rendre bien plus accessibles par le commun des mortels pour qu'ils puissent dégager beaucoup plus de puissance. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

Concrètement, cela peut se traduire par l'automatisation du processus d'évaluation en mettant à disposition des employés un outil leur permettant de prendre en charge leur propre évaluation. D'autres outils, tels que des documents réglementaires (contrats de travail, protocoles, cahiers des charges), sont diffusés par les ressources humaines aux employés (par exemple via un système d'information central informatisé) afin de permettre une décentralisation poussée des processus qui y sont associés. Les responsables RH sont tenus de garder ces outils à jour de manière que les opérationnels puissent réaliser leurs activités de manière indépendante.

- *« Dans notre système d'information, nous avons un intranet où les contrats de travail et tous les documents nécessaires à l'élaboration d'un contrat sont disponibles, pour que l'assistant dans la structure du manager d'activité puisse être totalement autonome pour formaliser un contrat de travail. Il ne reste plus que quelques éléments à remplir, parce que tout le savoir-faire a été synthétisé pour mettre à disposition des structures pour qu'elles soient autonomes dans la gestion de ces données-là. »* Emmanuel Hervé, CEO, Groupe Hervé, France.

K. Collecte d'informations

Les répondants parlent également d'un travail important de collecte et de partage d'informations de la part des professionnels de la fonction RH. Ce travail s'opère à double

sens : d'une part, il s'agit d'une recherche d'informations en se tournant vers l'extérieur de l'organisation afin de mobiliser des expertises externes, se mettre à jour sur les réglementations, être au courant des nouveautés et des nouvelles méthodologies dans le domaine des ressources humaines, le tout « dans une démarche d'aspiration de méthodologies externes et d'inspiration en interne » (Jean-Pierre Christiaens). Cette collecte d'informations permet également aux professionnels de la fonction RH de s'enrichir de pratiques externes dans une démarche d'apprentissage permanent.

- *« Dans leur expertise RH, de se mettre totalement à jour sur les pratiques, sur les méthodes, sur les outils, sur les supports, sur les accompagnements qui existent pour accompagner l'entreprise dans son développement. » ; « Ça veut dire qu'ils doivent eux-mêmes être dans l'apprentissage permanent, s'enrichir de pratiques externes. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

Ensuite, les ressources humaines semblent également avoir à réaliser une collecte d'informations directement en interne, et ce afin d'échanger, de faire émerger des idées, de chercher à savoir les actions qui offrent les meilleurs résultats dans les équipes, mais aussi d'être à l'écoute des souhaits et besoins des collaborateurs dans le cas où ils ne trouvent pas de solution à un problème par eux-mêmes, et leur fournir par la suite l'accompagnement adéquat.

- *« Si demain, j'ai besoin d'informations sur un dossier de formations, avant même de mettre une formation en place, je peux demander si ça a peut-être déjà été fait, et si ça se trouve, mon homologue en formations aura peut-être déjà mis certaines choses en place et serait donc à même de me donner des informations. Il me suffit de l'appeler. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

L. Suivi des activités des collaborateurs

En complémentarité avec les différentes formes d'accompagnement fournies par les responsables RH aux employés, les répondants ont également mentionné la réalisation d'un suivi par rapport aux objectifs, aux activités et aux projets des collaborateurs. Ce suivi se différencie du contrôle et se traduit par la mise en place d'indicateurs-clé permettant d'observer les apprentissages et bonnes pratiques en place, dans une optique de contribuer continuellement aux objectifs de l'organisation, en offrant du support si nécessaire pour permettre à la décentralisation des processus de se dérouler sans encombre en les documentant régulièrement.

- *« Le support que je peux apporter, par exemple, c'est d'assurer un suivi des objectifs qu'ils se sont fixés ensemble. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

M. Dialogue social

Dans les organisations où les partenaires sociaux (syndicats) sont encore présents, il est ressorti des entretiens que les professionnels de la fonction RH exercent une activité de dialogue social afin de faire évoluer les relations avec ceux-ci vers un climat de collaboration et de consultation.

- *« Derrière tout ça, il y a aussi un enjeu majeur de pouvoir faire évoluer les relations avec les partenaires sociaux. Ça, c'est un rôle des RH, c'est de faire évoluer le partenariat avec les syndicats. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

N. Conclusion

Les activités traditionnellement attribuées aux professionnels de la fonction de gestion des ressources humaines se retrouvent éclatées entre les équipes d'opérateurs et les professionnels RH eux-mêmes au sein des organisations évoluant selon un mode de gestion « libéré ». Dès lors, le modèle des sept activités identifiées par Mathis et ses co-auteurs (2017) et présentées comme les sept fonctions de la GRH, ne semble plus faire sens au sein d'organisations dites « libérées ». En effet, les activités de la fonction de gestion des ressources humaines subissent elles aussi un changement de posture majeur, et semblent toutes s'articuler autour de ce principe directeur : *mettre à disposition les outils et processus nécessaires à la prise en charge autonome et responsable des activités par les opérateurs*. Ce principe nous apparait être à la source de toutes les activités que vont pratiquer les gestionnaires des ressources humaines au sein de l'organisation dite « libérée ». Au fil des entretiens, nous avons donc pu identifier les activités décrites comme inhérentes à la fonction RH, mais qui évoluent toutes selon ce principe de mise à disposition d'outils visant la responsabilisation des collaborateurs :

- Éducation au mode de fonctionnement « libéré » : les ressources humaines fournissent les explications nécessaires à la compréhension et l'appropriation du cadre par les collaborateurs en mettant en place des moments d'échanges formels et informels.
- Support au recrutement : le recrutement est une activité qui se retrouve partiellement décentralisée vers les opérateurs. Le rôle des ressources humaines dans le processus de recrutement se limite dès lors à fournir un accompagnement aux équipes qui recrutent en mettant à leur disposition un cadre de recrutement, en leur fournissant un support légal et en proposant une aide au sourcing.
- Organisation de moments d'échanges : les ressources humaines mettent en place des moments collectifs qui favorisent la communication à double sens pour que les équipes soient en mesure d'exprimer et répondre elles-mêmes à leurs désirs, craintes, ou besoins.

- Offre de développement : les professionnels RH organisent et coordonnent l'offre de formations en élaborant, parfois de manière collaborative, un catalogue proposé librement aux équipes. Cet outil de « tableau de bord » est utilisé par les opérationnels qui prennent totalement en main les décisions relatives aux formations qu'ils désirent suivre.
- Mise à disposition du cadre légal et administratif : les professionnels RH élaborent des politiques qu'ils mettent à disposition des équipes, offrent un support administratif aux opérateurs, et fournissent l'expertise légale nécessaire en cas de besoin.
- Facilitation de la conciliation travail – vie de famille : la fonction RH aide les opérateurs à adapter leurs horaires de manière plus flexible, et leur fournit l'expertise nécessaire au respect des réglementations légales en lien avec la gestion du temps de travail.
- Politique salariale : cette activité rejoint en partie l'activité de « mise à disposition du cadre légal et administratif », puisque les professionnels RH vont à cet effet élaborer les politiques en fonction des réglementations externes, pour ensuite les mettre à disposition des opérateurs et leur passer la main sur la mise en place effective de ces politiques.
- Job design : le but ici est d'assurer l'alignement de l'offre de jobs au sein de l'organisation avec les besoins des collaborateurs et de l'organisation tout en respectant les injonctions et réglementations externes, ainsi que de construire des nouveaux modèles, par exemple à travers la transition de la notion de « fonction » vers la notion de « rôle », toujours en fournissant le travail administratif correspondant.
- Mise en place de processus qui assurent la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs : cette activité semble représenter le fondement du travail des gestionnaires RH en entreprise « libérée », avec pour objectif de structurer l'information et le savoir-faire technique dans les domaines liés à la gestion des ressources humaines, pour ensuite les simplifier et les mettre à disposition des employés qui pourront grâce à cela exercer une autonomie maximale dans leurs activités quotidiennes.
- Collecte d'informations : les gestionnaires RH opèrent une collecte d'informations, tant à l'interne qu'à l'externe, afin d'aspirer les idées externes et de s'en inspirer en interne, le tout dans une démarche d'apprentissage permanent.
- Suivi des activités des collaborateurs : les professionnels de la fonction RH peuvent à cet effet mettre en place des indicateurs-clés qui permettront d'observer les apprentissages et bonnes pratiques suscités par les individus, afin de permettre une décentralisation des pratiques maîtrisée et documentée.

- Dialogue social : les professionnels RH exercent également un dialogue social dans les cas où les partenaires sociaux sont toujours présents, avec pour objectif de faire évoluer leurs relations vers un climat de collaboration.

Finalement nous avons pu observer l'émergence d'une activité conductrice, l'accompagnement des collaborateurs. Cet accompagnement est proposé dans leurs démarches de développement et de prise en charge de leurs propres besoins, dans l'appropriation du cadre, dans leur responsabilisation et leur autonomie, pour les accompagner à accompagner eux-mêmes, pour les questions légales et réglementaires, et finalement dans la réalisation de la stratégie. Il se traduit notamment par des échanges, la mise en place de workshops, le conseil, l'explication, le coaching, le support, l'expertise, l'outillage. L'accompagnement représente donc une activité de fond opérée par les professionnels des ressources humaines dans un objectif de cohérence et d'harmonie organisationnelle.

En ce qui concerne les compétences des professionnels RH, nous avons observé, à travers les entretiens, la primauté de l'expertise RH en tant que compétence-clé du professionnel RH en entreprise « libérée ». A cet effet, il semble particulièrement attendu du professionnel RH qu'il puisse en toute situation fournir l'expertise nécessaire à la réalisation d'une opération. Ensuite, les professionnels RH mobilisent leur compétence de facilitation et de conseil dans le but d'accompagner au mieux les équipes dans la réalisation de leurs objectifs et dans l'assimilation du mode de gestion « libéré » grâce à une capacité d'écoute qui semble favoriser la confiance entre les collaborateurs et le département RH, en tant qu'activistes crédibles et garants de la culture et du changement, pour reprendre les termes d'Ulrich et ses co-auteurs (2009). Finalement, la recherche continuelle d'informations externes et l'arrimage avec les processus en interne impliqueraient également des connaissances des enjeux internes comme externes à l'organisation, et du contexte dans lequel elle évolue. Nous constatons donc que le professionnel RH en entreprise « libérée », malgré une adaptation des activités qu'il réalise, devra toujours agir selon les quatre domaines de compétences identifiés dans le chapitre 1 selon Yeung *et al.* (1994) : l'expertise RH, la connaissance du business, la crédibilité personnelle et la maîtrise du changement. Nous observons cependant une centralité de la compétence d'expertise RH, à travers laquelle toutes les autres compétences semblent émerger.

3.3.2.2 Philosophie de gestion

Dans leurs activités comme dans leur façon de penser et d'agir, les responsables RH semblent évoluer avec une philosophie de gestion spécifique au mode de gestion « libéré ».

A. Objectif premier de rendre les collaborateurs responsables et autonomes

Ce qui dirige toutes les décisions prises et actions posées par les responsables RH au sein d'organisations « libérées » est l'objectif de rendre les collaborateurs responsables et autonomes. Ce mode de pensée s'intègre dans les caractéristiques que nous avions précédemment identifiées pour définir ce qu'est selon nous une entreprise « libérée ». Bien que représentant une condition préalable pour qu'une organisation corresponde à notre définition de l'entreprise « libérée », nous avons estimé pertinent de l'identifier dans les discours des intervenants comme faisant partie intégrante de la philosophie de gestion de la fonction RH.

- *« On est toujours à l'affut de les rendre responsables et autonomes. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Notre rôle RH, ça va être de permettre aux personnes d'être responsables et de décider seules. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

B. Gardien du mode de fonctionnement « libéré »

Les intervenants développent également l'importance du rôle des responsables RH dans l'intégration et le maintien de ce mode de fonctionnement « libéré » au sein des équipes, à la manière d'un « *gardien* » (Romuald Saenen, Linda Gagné), d'un « *ambassadeur* » (Hélène Palisson) de cette culture où les individus peuvent être responsables et décider seuls, dans le respect et en l'absence de jugement.

- *« Le rôle des ressources humaines est clé dans ce volet-là, pour s'assurer que notre mode de fonctionnement soit intégré tant par les leaders que par les équipes. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Mon rôle, c'est un rôle d'écoute et de gardien de ce qu'on avait dit qu'on vivrait ensemble. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

C. Management de proximité

Les entretiens ont fait émerger la notion de management de proximité, que nous avons identifiée comme la capacité à privilégier l'écoute, l'échange et la communication avec ses collaborateurs, en leur conférant une place importante dans la relation entretenue avec eux et en faisant preuve de souplesse afin de les accompagner individuellement dans leur prise d'autonomie. Cette aptitude semble amener de la confiance au sein des équipes et offrir une aisance relationnelle entre les professionnels RH et les collaborateurs. Les intervenants identifient le management de proximité comme un mode de pensée et de fonctionnement inhérent aux professionnels RH au sein d'organisations « libérées », notamment par la connaissance accrue des membres des équipes, l'ambition de répondre aux besoins de chacun et l'accompagnement individuel.

- *« On connaît chacun de nos consultants. […] C'est grâce au management de proximité, au management horizontal, au côté RH très présent pour encadrer les personnes. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.
- *« Il y a la proximité, aussi. Les départements RH sont quand même souvent en injonction et très peu en accompagnement. Il faut donc créer ce caractère de proximité. On a été beaucoup dans le "one size fits all", on devrait peut-être justement être dans l'accompagnement plus individuel. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

D. Soutien aux opérations

Les répondants abordent également un changement de posture du département RH, qui se rend alors au service des opérations en prenant un rôle de support et en faisant des propositions.

- *« De manière plus générale, ce type d'organisation questionne la relation traditionnelle entre des supports et des opérationnels. Parce que tout ça est complètement bousculé. Là où, très souvent, les fonctions support dans les organisations classiques ont tendance à imposer des espèces de règles transverses dans l'organisation, ici, imposer ça ne marche plus. Il faut supporter, proposer. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

E. Conclusion

La philosophie de gestion des professionnels RH en entreprise « libérée » semble régie par quatre principes : l'objectif premier de rendre les collaborateurs responsables et autonomes, le rôle de « gardien » du mode de fonctionnement « libéré », le management de proximité et la posture de support aux opérations. Ces principes supposent à leur tour une grande capacité d'écoute, de conseil et donc de facilitation de la part des responsables RH. Nous y retrouvons également la compétence de gardien de la culture et du changement, qui apparaît maintenant comme omniprésente pour le personnel RH en entreprise « libérée ».

3.3.3 Activités décentralisées vers les opérateurs

Nous avons remarqué que certaines activités initialement attribuées au département RH se retrouvent décentralisées vers les opérateurs qui en endossent dès lors la responsabilité en lieu et place de la fonction « classique » RH. Ce degré de décentralisation pourra varier en fonction de l'activité réalisée et de l'organisation au sein de laquelle évoluent les individus.

A. Recrutement

Comme nous l'avons vu précédemment, certains aspects du recrutement sont toujours aux mains des responsables des ressources humaines, qui se positionnent comme un soutien au recrutement par la mise en place d'un cadre, d'une aide au sourcing et par leur expertise légale. D'autres modalités du processus de recrutement peuvent être, quant à elles, déléguées et prises

en charge directement par les équipes. Le choix des personnes sélectionnées leur revient, ou relève d'une décision collaborative pour laquelle les employés donnent leur avis. Dans certaines organisations, les équipes disposent d'une liberté totale par rapport au choix du candidat comme au processus-même de sélection.

- *« Ce sont les équipes qui décident avec qui elles veulent travailler. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« L'autonomie totale est laissée au niveau du cercle pour définir le meilleur processus qu'ils considèrent pour faire la sélection, le testing. On travaille donc en codécision sur le profil, il y a un premier screening vraiment technique, et après tout le processus est décidé par l'équipe. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

B. Évaluation des collaborateurs

Nous avons également pu constater beaucoup d'autonomie accordée aux équipes dans le processus d'évaluation. Ce processus semble souvent décentralisé vers les équipes, à des degrés différents en fonction de l'organisation où il s'opère. Dans la plupart des cas, les évaluations sont réalisées directement entre les collaborateurs et leurs pairs. Tous les employés contribuent à la gestion de la performance, qui se réalise à travers un volet individuel et un volet collectif. Les évaluations « 360° », où chacun s'auto-évalue puis donne du feedback sur les résultats en échangeant avec ses pairs, semblent être largement mobilisées au sein de ces organisations. Dans les cas où l'évaluation 360° n'est pas mise en place, nous retrouvons des systèmes d'auto-évaluation, ou d'évaluation collaborative avec les managers des équipes (si ceux-ci sont encore présents), toujours dans une optique de développement plutôt que de contrôle.

- *« Il y a aussi les auto-évaluations. Ce ne sont pas des évaluations à 360 degrés, elles n'ont aucun lien avec la rémunération. Les personnes en position de management ont une fois par an (ou une fois tous les deux ans en fonction des équipes, si elles se connaissent ou si elles ne se connaissent pas) une auto-évaluation, et son équipe va l'évaluer sur la même trame. »* Emmanuel Hervé, CEO, Groupe Hervé, France.
- *« Ça, c'est typiquement un processus qui va être organisé par les équipes en 360° avec des étapes où on va d'abord apprendre au collaborateur à s'autoévaluer, à discuter de ses résultats avec ses pairs pour pouvoir lui-même se réguler, à entamer une discussion avec son coach. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

C. Détermination des récompenses

Nous avons préalablement identifié qu'une partie de la gestion salariale était toujours prise en charge par le département des ressources humaines. Comme celle-ci est intrinsèquement liée à

l'évaluation des performances, la détermination du salaire, des récompenses et des augmentations semble également se décentraliser en partie vers les équipes. Elle peut alors être réalisée de manière collaborative, de concert avec les « leaders » (ou managers dans les cas où ils sont encore présents dans la structure), ou fixée en autonomie avec les collègues. Dans cette optique, l'évaluation des pairs par les pairs influence les salaires et récompenses.

- *« Les augmentations se font de manière collaborative. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.
- *« Ça veut dire qu'il y a des nouveaux mécanismes pour décider de qui va gagner combien, qui aura une augmentation. Ces mécanismes sont collaboratifs. Il y a plein de façon de fonctionner : avec l'équipe, avec des comités. Par exemple, sur la fixation des salaires, typiquement, ce sera quelque chose qui sera laissé aux mains des gens. Soit individuellement, dans des organisations où on demande à chacun de proposer son salaire sur base d'un processus qui peut être varié, avec des feedbacks, etc., pour en arriver sur une fixation de salaire qui est très autonomisante. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

D. Gestion des risques – volet pratique

Malgré la prise en charge de l'élaboration des politiques (dont la gestion des risques) par les professionnels de la fonction RH, le volet pratique de cette activité semble se réaliser directement à travers les équipes. Les collaborateurs et les managers d'équipe sont responsables de leur sécurité et de celle de leurs collègues dans leurs gestes quotidiens et dans le respect des réglementations en vigueur au sein de leur organisation.

- *« Si un employé décide de ne pas porter ses lunettes, ce n'est plus le rôle des ressources humaines d'aller le rappeler à l'ordre. Cette responsabilité revient entièrement aux équipes. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

E. Choix des formations suivies

En ce qui concerne les formations, nous avons déjà précisé le rôle des ressources humaines, qui est de proposer un catalogue de formations, de mettre un outil à disposition des employés afin qu'ils puissent eux-mêmes prendre la responsabilité de leur développement personnel. Une fois ce catalogue mis en place, le choix des formations que chaque employé a envie de suivre semble lui revenir totalement, à l'exception des formations obligatoires de par leur technicité ou par conformité avec des réglementations quelconques.

- *« Pour les formations, c'est pareil. Plus généralement, il y a un dialogue avec les collaborateurs, mais l'idée, c'est de les laisser décider de leur futur. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

- *« De telle manière à ce que le collaborateur et l'équipe puissent avoir accès, non seulement en termes de contenu, à un catalogue qui soit pertinent par rapport à l'évolution des rôles, et en termes de support, soit également dans une démarche dans laquelle il peut lui-même utiliser le support qui est le plus adapté par rapport à l'environnement dans lequel il se trouve. »* Jean-Pierre Christiaens, consultant, Bend Consulting.

F. Conclusion

De nombreux pôles d'activités semblent donc toujours coordonnés par les ressources humaines, mais décentralisés vers les opérateurs dans leur réalisation effective, comme l'évaluation des collaborateurs et la détermination des récompenses, la sélection au recrutement, la mise en pratique des politiques mises en place (par exemple concernant les risques ou les modalités de contrats) ou encore le choix des formations. Une plus grande liberté est dès lors donnée aux collaborateurs, toujours accompagnée d'une prise de responsabilité par rapport aux activités réalisées.

3.3.4 Présence des cinq rôles d'Ulrich et Brockbank (2005) dans la profession de gestionnaire des ressources humaines au sein des entreprises « libérées »

Nous avons délibérément choisi pour thème « présence des cinq rôles d'Ulrich et Brockbank » afin de réaliser un parallèle entre un modèle largement validé au sein de la communauté académique comme professionnelle et les phénomènes réels observés, et déterminer si ce modèle peut également s'appliquer à un mode de gestion « libéré » (tel que nous l'avons caractérisé dans la partie théorique de ce travail) ou s'il doit être adapté.

Il est ressorti des entretiens que tous ces rôles semblent effectivement se réaliser au sein du travail des professionnels RH d'organisations dites « libérées ». Néanmoins, certains aspects de ces rôles se matérialiseraient « *différemment* » (Jean-Pierre Christiaens) par rapport à des entreprises considérées comme plus classiques. D'une manière générale, la fonction RH conserverait la responsabilité de l'expertise sur la méthodologie, les outils, les processus et le support proposés par rapport à chaque rôle, qu'elle se doit de mettre à disposition de tous les individus au sein de l'organisation. Jean-Pierre Christiaens précise qu'il n'est pas possible que les équipes opérationnelles soient totalement autonomes sur tous les processus de gestion administrative ; les ressources humaines gardent donc la main sur cet aspect, toujours dans une démarche de support et d'accompagnement des collaborateurs.

- *« On retrouve tous ces rôles, on ne peut pas faire disparaître tout ce qui se trouve dans la gestion conventionnelle. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

A. Représentant des employés

Les intervenants affirment que les responsables des ressources humaines conservent leur rôle de conseil en prévention, ainsi que tout l'aspect administratif comme la mise en place de pratiques et politiques adaptées. Cependant, les employés garderaient la main sur la valorisation de leurs intérêts, par la structure qui leur permet de prendre eux-mêmes en charge l'apport qu'ils représentent pour l'organisation, de définir leur propre place et de se mettre en avant au sein des équipes pour réaliser les activités qui répondent au mieux à leurs besoins. Le changement de posture pour les ressources humaines s'opère à ce niveau-là : il ne s'agit plus de répondre directement aux besoins des employés, mais plutôt de mettre en œuvre les outils et processus nécessaires à ce que les employés soient en mesure de répondre à leurs propres besoins. *« Au lieu de donner le poisson, on leur apprend à pêcher. »* (Linda Gagné)

- *« Au niveau du rôle de représentant des employés, tout ce qui concerne le conseil en prévention va évidemment rester. C'est un rôle légal, ça fait partie de ce qui doit être fait. […] Il n'y a pas besoin d'une personne pour valoriser les intérêts des employés puisque les règles du jeu font que chacun a sa voie, chacun est pris en considération. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

B. Développeur du capital humain

Le rôle du développeur du capital humain dans une organisation « libérée » peut se comprendre au regard de la manière dont s'y présente la gestion des formations : le rôle semble être endossé par les professionnels RH dans la mise en place de mécanismes, outils et processus visant à l'accomplissement du développement de chacun, mais s'efface dans la prise en main effective de cette gestion du développement. Roseline Filaine précise qu'« il n'y a pas de personne chargée de développer les autres. La structure permettra déjà à chacun de se développer ». A cet effet, les responsables RH gardent la responsabilité de mettre à disposition des formations, des pratiques, du matériel, qui permettront aux équipes de s'auto-développer. Ils sont aussi toujours disponibles pour fournir l'expertise nécessaire à la mise en place de ce développement.

- *« Au niveau du développement du capital humain, c'est complexe […]. Les RH vont consolider toute une série de bonnes pratiques et fournir le matériel de base en co-construction. » ; « Donc là, je pense que tout le processus sera plutôt partagé, et plus exclusivement RH. Mais les RH, par rapport à ça, doivent malgré tout fournir tout l'aspect expertise derrière. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

C. Expert fonctionnel

Les répondants présentent le rôle d'expert fonctionnel comme inéluctable et primordial pour que les activités de l'organisation puissent se dérouler conformément aux réglementations. Le

rôle d'expert fonctionnel continue donc à se matérialiser par l'élaboration des politiques, la mise à disposition d'une expertise et le conseil sur les domaines relatifs à la gestion des ressources humaines. L'expertise *hard* reste donc l'apanage des professionnels RH, qui demeurent les seules personnes capables de fournir un cadre réglementaire adéquat et adapté aux exigences de la société. Ce rôle représenterait alors le pilier de la fonction RH en entreprise « libérée », puisqu'il est le seul qui ne sera pas décentralisé partiellement vers les opérateurs.

- *« Le côté conseiller reste : l'expertise, le conseil, le fait de savoir ce qu'on peut faire ou pas d'un point de vue légal, vont rester complètement. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

D. Partenaire stratégique

Le rôle de partenaire stratégique reste présent, mais s'exercerait plutôt de manière collaborative et en tant que support aux équipes dans l'atteinte des objectifs visés. Les responsables des ressources humaines peuvent à cet effet mettre en place des processus de « *faire ensemble* » (Romuald Saenen) pour contribuer à la logique évolutive de l'organisation, et pourront articuler les pratiques dans une optique d'alignement avec les changements qui surviennent.

- *« Pour la stratégie, la vision, moi, ma responsabilité, c'est de faire en sorte qu'on fasse bien avec tout le monde. Donc je dirais que l'objectif, ce n'est pas de travailler la vision, mais plutôt travailler le processus de faire ensemble, pour tout. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.
- *« Le partenaire stratégique, je pense que ça restera. C'est lié à l'articulation des pratiques. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

E. Leader

En ce qui concerne le rôle de Leader, les avis divergent par rapport à sa présence ou non au sein des responsabilités des professionnels RH. Certains répondants affirment que ce rôle de leader s'opère effectivement par la nécessité d'articuler des différents rôles des ressources humaines dans un souci de cohérence organisationnelle, de coordination entre l'interne et l'externe, mais aussi par le besoin du maintien du sens et du mode de fonctionnement choisi par et pour tous, tel un « *porte-drapeau* » (Myriam Issawi). Pour d'autres, le rôle de leader se transfère de la fonction RH vers les opérateurs, car il se décentralise directement au sein des équipes à travers les rôles de *lead link* ou de facilitateur endossés par les collaborateurs. La finalité d'alignement et de coordination est toujours maintenue, mais se réalise directement à travers les équipes.

- *« Et le rôle de Leader, qui met en œuvre tout ça, ça se fait naturellement, parce que je dois coordonner tous ces rôles entre eux et avec les différents interlocuteurs internes ou externes. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

- *« Le rôle de leader, en ce sens-là, disparaît. Par contre, tout ça est intégré dans des processus et dans des rôles structurels qui émergent : "lead link", "facilitateur". Ces rôles veilleront à ce qu'il y ait de l'alignement et de la coordination, parce qu'évidemment c'est nécessaire dans toute organisation. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.
- *« Pour moi, leader et partenaire stratégique, ça va ensemble. L'idée, c'est de permettre au tout de rester consolidé dans une logique évolutive et veiller justement à ce que les changements sociétaux plus globaux soient traduits dans les pratiques RH, et qu'ils soient aussi alignés sur la totalité des politiques, sur les pratiques au sein de l'organisation. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

Finalement, les échanges réalisés avec les intervenants nous ont permis d'identifier l'émergence de deux rôles distincts attribuables aux gestionnaires des ressources humaines dans une organisation dite « libérée ». Il s'agit des rôles de passeur et de gardien de la culture et du sens.

F. Rôle émergent de passeur

Afin d'accompagner les équipes sur tous les domaines liés à la gestion des ressources humaines, les professionnels de la fonction RH semblent se retrouver dans la nécessité de transmettre, de passer un maximum d'informations à propos des processus mis en place et mis à disposition des employés. A cet effet, les responsables RH représenteraient un lien entre l'externe et l'interne, disposés à mettre à jour les individus sur les nouvelles données, qu'elles concernent de nouvelles pratiques, méthodologies, ou qu'elle soient juridiques, légales, réglementaires. Ils semblent également représenter un lien interne-interne, favorisant les échanges et facilitant la communication et la transmission d'information d'un groupe d'individus à l'autre, notamment en ce qui concerne les bonnes ou mauvaises pratiques expérimentées au sein de l'organisation. Un réel besoin de « passer » l'information s'est présenté à travers les témoignages, et il semblerait que les professionnels RH soient les personnes à qui revient cette responsabilité.

- *« Ils ont donc un rôle de passeur et facilitateur pour donner solutions auprès des opérationnels. »* Emmanuel Hervé, CEO, Groupe Hervé, France.

G. Rôle émergent de gardien de la culture et du sens

Un autre rôle important des professionnels de la fonction RH semble émerger au sein des organisations dites « libérées » : le rôle de gardien de la culture et du sens. Ce rôle a déjà été abordé par Carney et Getz lorsqu'ils abordent les responsabilités du « leader libérateur » qui devrait initier et porter sur ses épaules la « libération » de son organisation. Cependant, les répondants s'accordent sur le fait que ce rôle est inhérent à la fonction RH. Les professionnels RH semblent à cet effet contribuer au maintien du sens, en rappelant constamment les principes

du mode de fonctionnement « libéré ». A cet effet, leur objectif serait de garantir l'appropriation du cadre par tous les individus, et d'éviter ainsi de s'écarter des balises initialement posées. Ils assurent la fédération de la culture et du sens à travers la collectivité.

- *« Mon rôle, c'est un rôle d'écoute et de gardien de ce qu'on avait dit qu'on vivrait ensemble. Donc quand on dit qu'on laisse décider les personnes, si je vois que certaines personnes commencent à vouloir imposer des choses, je vais proposer de passer du temps pour revoir ce qui est important pour nous et rappeler ce qui a été dit à la base. Donc une forme de gardien de ce que j'ai mis en place au départ. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

H. Conclusion

Les réponses des intervenants témoignent de la présence effective des cinq rôles chez les responsables RH en entreprise dite « libérée ». Cependant, nous pouvons observer une transition de la centralité du rôle de leader vers une prévalence du rôle d'expert fonctionnel, seul rôle encore entièrement aux mains des professionnels RH, qui semble, tout comme la compétence d'*expertise RH*, représenter le pilier sur lequel repose les autres rôles exercés, eux, différemment par rapport aux organisations conventionnelles. Dans le tableau ci-dessous, nous avons mis ces rôles en parallèle afin d'en identifier clairement les différences dans la façon dont ils se réalisent en entreprise « libérée » et en entreprise conventionnelle. Nous y avons également intégré les deux rôles émergents de *passeur* et de *gardien de la culture et du sens* qui semblent prévaloir au sein des organisations « libérées ».

Tableau 3 : Comparaison des rôles attribués aux professionnels des ressources humaines en entreprise « conventionnelle » et en entreprise « libérée ».

Rôles	**Entreprise « conventionnelle »**	**Entreprise « libérée »**
Représentant des employés	- Satisfaire les besoins des employés ; - Trouver des solutions ; - Faire valoir les employés auprès du management. **Posture paternaliste**	Levier de démocratie organisationnelle : - Mise à disposition d'outils nécessaires à la prise en charge autonome des besoins des collaborateurs. **Posture de facilitateur**
Expert fonctionnel	Efficience administrative : - Mise en place des dispositifs RH qui garantissent le maintien des capacités des individus et de l'organisation : o Politiques et processus. **Imposition des processus**	Unique rôle dont les responsables RH gardent l'exclusivité, et qui affirme la place du professionnel RH au sein de l'organisation : - Lien entre réglementations externes et application en interne ; - Posture de conseiller ; - Élaboration de politiques adaptées. **Proposition des processus**
Partenaire stratégique	Aide aux managers dans l'atteinte des objectifs : - Consultance RH ; - Apports au business pour créer de la valeur. **Partenariat avec le management**	S'exerce de manière collaborative : - Favoriser le « faire ensemble » ; - Auto-alignement des pratiques du terrain avec les orientations organisationnelles. **Partenariat avec les équipes de terrain**
Développeur du capital humain	Développement de la force de travail future : - Mise en place de formations. **Imposition des processus**	Mise à disposition de : - Formations, outils, matériel ; - Coachings ; **Proposition des processus**
Leader	Articulation des rôles entre eux. Cohérence dans la gouvernance RH. Supervision de la communauté RH. **Prérogative des responsables RH**	Articulation des rôles entre eux. Coordination entre interne et externe. **Partage du leadership avec les équipes**
Passeur		Maintien du sens et rappel continu des principes du mode de gestion « libéré » pour garantir l'appropriation et le maintien du cadre.
Gardien de la culture		Transmission de l'information : - Externe – interne ; - Interne – interne.

Ce tableau montre un changement de posture des différents rôles exercés par les professionnels RH au sein de l'entreprise « libérée ». Nous pouvons y constater une certaine décentralisation des rôles de représentant des employés, développeur du capital humain, partenaire stratégique et leader, notamment à travers la proposition plutôt que l'imposition des processus, et le partenariat et partage de leadership avec les équipes de terrain. L'unique rôle pour lequel les professionnels RH gardent l'exclusivité est le rôle d'expert fonctionnel, indispensable à l'organisation, qui affirme ainsi la place et la légitimité du professionnel RH au sein de l'entreprise « libérée ». Cependant, ce rôle s'exerce lui-aussi dans une logique de proposition des politiques, processus et outils administratifs plutôt que d'imposition top-down des décisions (tout en respectant les réglementations externes qui sont, elles, imposées aux organisations).

3.3.5 Implication et rôle du département RH dans le processus de « libération »

Les témoignages affirment que le département RH peut avoir un impact important dans la mise en place et le maintien du mode de gestion « libéré ». Cet impact serait d'autant plus important si les ressources humaines intègrent le business de la boîte par la compréhension accrue des activités et la connaissance des parties prenantes internes comme externes. Cependant, l'importance de l'impact des ressources humaines sur la mise en place d'un tel mode de gestion a été évaluée égale à l'importance de toute autre fonction dans l'organisation. Le département RH joue donc un rôle important dans le processus de mise en place du mode de gestion « libéré », mais cela s'opère au même titre que les autres fonctions présentes.

- *« Les ressources humaines ont vraiment un impact important pour la réussite et la continuité d'un tel mode de gestion. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Les RH vont avoir un rôle dans la transformation comme tout un chacun. Une transformation comme ça, ça nécessite que l'entièreté des fonctions de l'organisation se mettent en marche. »* Roseline Filaine, consultante, Phusis.

Le rôle du département des ressources humaines dans le processus de libération semble alors pouvoir se traduire par un rôle de « *catalyseur* » de la transformation (Linda Gagné), notamment en développant les outils nécessaires à l'expansion de ce mode de pensée chez tous les individus concernés, en proposant de nouvelles idées, en partageant les principes de gouvernance collaborative à travers les processus pour permettre à la culture de « *jaillir* » (Hélène Palisson) et d'être partagée de tous. Cependant, la responsabilité première des ressources humaines dans ce processus de transformation semble être avant tout de réussir à transformer ses propres processus pour permettre à cette nouvelle culture de se mettre en œuvre.

Il s'agit ici de prévoir l'adéquation des processus à ce nouveau mode de fonctionnement pour qu'ils permettent aux employés de se l'approprier pleinement.

3.3.6 Le DRH en entreprise « libérée »

Nous nous sommes finalement intéressés à la personne du DRH au sein des organisations dites « libérées » (dans les cas où un DRH identifié est encore présent). Certaines activités propres au DRH ont dès lors émergé des échanges avec les intervenants, ainsi qu'un panel de compétences qui lui seraient nécessaires pour évoluer au sein de l'entreprise dite « libérée ».

3.3.6.1 Activités

A. Planification stratégique

Le DRH semble garder la main sur la mise en œuvre et l'atteinte des orientations stratégiques en mettant en lien les ressources humaines avec la vision « libérée » à entretenir. Il tente de s'assurer que les processus mis en place soient alignés avec la stratégie organisationnelle.

- *« Mon rôle, c'est d'établir les éléments d'orientation qu'on veut dans l'organisation, et m'assurer que les actions sont en lien avec ces grandes orientations. »* Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.
- *« Définir les orientations stratégiques, un plan de formations, et en assurer la diffusion. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

B. Veille sociale

La veille sociale, entendue comme la pratique de collecte d'informations relatives au facteur humain de la communauté de collaborateurs, semble être une activité inhérente au DRH. Il s'agit, par une écoute et une observation attentive, d'identifier les situations pouvant menacer la cohésion des équipes et engendrer un risque social. A cet effet, le DRH peut par exemple se rendre directement sur le terrain pour comprendre la situation réelle des employés. Cette veille sociale s'articule avec le volet « management de proximité » de la philosophie de gestion associée à la fonction RH, puisque le DRH opèrera lui aussi un management de proximité, notamment en passant du temps auprès des employés, en demandant l'avis de chacun, et en faisant émerger les besoins et inquiétudes individuels. Le DRH semble se tenir au courant de ce qui peut représenter une source de conflits, et veille à assurer une cohérence globale en restant à l'écoute de ce qui se passe sur le terrain, à travers beaucoup d'interaction et d'écoute.

- *« Les compétences que je vais aussi aller chercher personnellement, pour bien jouer mon rôle, c'est en descendant sur le terrain, dans l'usine. […] Parce que quand je suis avec le travailleur, je comprends mieux ce qu'il vit. Et ça c'est important. Pas de connaître le contenu de son travail,*

mais de savoir comment il vit. » Linda Gagné, gestionnaire stratégique en planification RH, Synertek, Canada.

- *« Si une personne ne se sent pas bien, estime avoir trop de travail ou ne pas être à sa place dans son équipe, je vais, en tant que gestionnaire des ressources humaines, aller la voir et lui demander ce qu'elle veut. » ;* Myriam Issawi, Associé Directeur Gérant, Banque et assurances Auderghem-Boitsfort SCOMM.

C. Conseil

Les personnes interrogées mentionnent également le conseil comme une activité pratiquée régulièrement par le DRH. Celui-ci donnera donc son avis en mobilisant son expertise pour accompagner les équipes en ce qui concerne les domaines liés aux ressources humaines.

- *« Ensuite, j'ai un rôle aussi d'information et de conseil, donc accompagner toute mon équipe managériale sur tous les sujets RH, à savoir des modalités de période d'essai, de rupture de contrat, etc. »* Anne Alvarez, Human Resources Manager, Davidson Nord, France.

D. Benchmarking externe

Le DRH semble assurer le « lien » entre l'externe et l'interne de manière plus prononcée que les autres professionnels des ressources humaines. Dans cette optique, il va prendre le temps pour aller s'inspirer d'autres endroits, participer à des groupes d'échanges avec des pairs, se former à l'extérieur de son organisation, partager ses expériences en cherchant à connaître celles qui se réalisent ailleurs. Une activité de benchmarking externe continue et accrue semble donc émerger pour le DRH qui évolue au sein d'une organisation dite « libérée ».

- *« Je suis dans beaucoup de groupes d'échanges avec des pairs, puis en même temps j'ai créé une entreprise d'accompagnement, en plus de mon job, qui m'aide beaucoup à créer des moments d'échanges. » ; « Mon rôle, ce n'est pas de faire des choses, mais plutôt […] d'aller voir comment ça se passe ailleurs, d'échanger avec d'autres, de m'inspirer, de me former. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

3.3.6.2 Compétences

Nous avons demandé aux répondants d'identifier les compétences qu'ils estiment nécessaires au DRH qui évolue au sein d'une organisation dite « libérée ». La compétence la plus manifeste à travers le discours des répondants est celle des aptitudes communicationnelles. Il s'agit en outre pour le DRH de faire preuve d'une grande capacité d'écoute des autres et de soi, d'aptitudes relationnelles comme par exemple la gestion démocratique des conflits ou des situations relationnelles difficiles, la capacité à solliciter la parole et l'émotion, la pédagogie.

- *« Beaucoup de compétences communicationnelles, mais plutôt dans la pédagogie. »* Hélène Palisson, HR business partner, Partena Professional.

Ensuite, le DRH semble devoir faire preuve de discernement de la culture afin d'être capable de la traduire dans ses actes quotidiens et en favoriser l'intégration au sein de son organisation. Il disposerait en ce sens de compétences d'observation et d'esprit d'analyse, tout d'abord dans le but de faire état de la situation au sein de laquelle il évolue, pour ensuite identifier les indicateurs-clés qui permettront un suivi adéquat de l'évolution des activités et de l'atteinte des objectifs.

Certains intervenants mentionnent également le travail d'équipe, à travers la capacité à créer du partage, à ne pas rester seul, à s'entourer. Le travail d'équipe peut également se traduire par une capacité d'inclusion, et une certaine humilité, en valorisant la place des autres dans la mise en œuvre de la transformation. Faire preuve d'humilité implique également une certaine forme de remise en question, en se posant des questions, en prenant du temps de recul.

- *« Ça demande beaucoup de temps de discernement, beaucoup de temps de recul. » ; « Il y a des compétences de capacité de se remettre en question, de se poser des questions, de se laisser déstabiliser, de se laisser bouger en permanence. »* Romuald Saenen, Human Resources Manager, Décathlon Belgique.

Le DRH semble devoir faire preuve d'exigence, mais de bienveillance, c'est-à-dire garder une importante force de proposition, ne pas lâcher prise par rapport à la culture qu'il désire faire vivre, tout en portant une attention particulière au bien-être et aux relations avec les employés. Finalement, la flexibilité et la créativité sont les dernières compétences qui émergent des discussions avec les intervenants, qui précisent que le DRH doit être prêt à observer des résultats qui diffèrent de ses attentes initiales, être prêt à être « *bousculé* » (Myriam Issawi), tel un « *aventurier* » (Jean-Pierre Christiaens) qui cherche à expérimenter de nouvelles choses, tout en faisant preuve de créativité afin d' « *aller jusqu'à des limites qu'il faudra oser approcher pour faire des choses nouvelles qui n'existaient pas* » (Roseline Filaine).

E. Conclusion

Les échanges avec les répondants ont pu faire émerger une série d'activités attribuées au DRH évoluant au sein de l'organisation « libérée ». Il s'agit tout d'abord de la planification stratégique, pour laquelle il tente de s'assurer que les processus mis en place soient toujours alignés avec la stratégie organisationnelle. Cette activité participe bien à la garantie du maintien de la culture en place, car la stratégie organisationnelle définit des orientations qui soutiennent

les valeurs humaines mises en avant par la philosophie de gestion « libérée ». Ensuite, le DRH au sein de l'organisation « libérée » semble opérer une veille sociale afin de porter une attention constante sur le facteur humain de la communauté. Il fait preuve d'une écoute et d'une observation attentive afin d'identifier les situations qui peuvent menacer la cohésion des équipes et engendrer un risque social et un risque de perte du sens et de la culture en place. En ce qui concerne la place qu'il occupe dans le processus de transformation, il représenterait donc bien un lien fort entre la communauté et la philosophie « libérée », puisqu'il s'assure, tel un gardien, que chaque individu garde la possibilité d'être responsable, autonome et de répondre à ses besoins. Si nécessaire, le DRH fournit également du conseil en mobilisant son expertise afin d'accompagner les équipes en ce qui concerne les domaines liés à la gestion des ressources humaines, mais aussi afin de répondre aux interrogations ou points d'incompréhension émis par les collaborateurs par rapport à la philosophie « libérée ». Finalement, sa pratique de benchmarking externe lui offre la possibilité d'apporter des idées nouvelles qui permettront l'avènement, la pérennité et même l'évolution du mode de gestion « libéré » au sein de son organisation. En ce sens, nous pensons que le DRH occupe donc une place légitime et primordiale dans la mise en place d'un mode de gestion « libéré », afin de formaliser une organisation de travail par sa posture de lien entre l'interne et l'externe, par son expertise et conseil, et à travers son rôle de gardien.

3.4 Discussion

Dans cette partie, nous allons rapprocher les résultats obtenus par l'analyse de données avec les éléments identifiés dans le chapitre trois dans lequel nous tentions de déterminer, par la théorie, de quelle manière la GRH pouvait être impactée par un mode de gestion dit « libéré ».

3.4.1 Rôles, activités et compétences des gestionnaires des ressources humaines

Nous avions avancé, dans le chapitre trois, que les cinq rôles identifiés par Ulrich et Brockbank (2005) pour les gestionnaires des ressources humaines étaient tous mobilisés au sein des organisations ayant mis en place un mode de gestion « libéré ». Nous avions mis en avant l'importance du rôle de représentant des employés et de développeur du capital humain, qui nous semblaient représenter les fondations de la philosophie de gestion associée à la GRH en entreprise « libérée ».

3.4.1.1 Rôles

Les cinq rôles d'Ulrich et Brockbank (2005) sont effectivement toujours endossés par les professionnels des ressources humaines, mais il ressort que le rôle d'expert fonctionnel est le

seul rôle pour lequel les ressources humaines gardent une certaine exclusivité. L'expertise dans les domaines liés aux ressources humaines reste entièrement aux mains des professionnels RH, qui représentent le lien entre les réglementations externes et leur application en interne. Ils vont à cet effet élaborer des politiques et processus adaptés au contexte organisationnel comme à l'environnement externe de l'organisation. L'expert fonctionnel se présente dès lors plutôt à travers une posture de conseiller afin d'orienter et d'accompagner les équipes à travers des questions légales ou réglementaires, et continue donc à se matérialiser par l'élaboration des politiques, la mise à disposition d'une expertise et le conseil sur les domaines relatifs à la GRH.

En ce qui concerne les rôles de représentant des employés et développeur du capital humain, nous avions figuré qu'ils occupaient une place prépondérante dans la GRH en entreprise « libérée ». L'analyse de données confirme l'importance de ces deux rôles, mais apporte néanmoins des nuances essentielles à la compréhension de leur articulation au sein du département RH. Le rôle de représentant des employés reste, comme nous l'avions pensé, un réel levier de la démocratie organisationnelle, car il va non seulement permettre aux employés d'exprimer librement leurs besoins, mais également d'être en mesure d'y répondre par eux-mêmes en mettant à leur disposition les outils nécessaires à cette prise en charge des besoins. Cependant, le rôle de représentant des employés comme entendu dans les modèles classiques subit une transformation cruciale : l'objectif n'est plus de trouver des solutions directement pour les employés, de satisfaire leurs besoins, ni de se présenter comme un interlocuteur pour faire valoir leurs considérations auprès d'un éventuel management, mais bien de mettre en œuvre des processus qui permettront aux employés de trouver leurs propres solutions, de satisfaire leurs besoins et de se mettre en avant par eux-mêmes au sein de leur équipe. Ensuite, le rôle de développeur du capital humain est également présent dans le sens où les professionnels de la fonction RH sont responsables de mettre à disposition formations, pratiques, matériel physique et informatique qui permettront aux équipes de s'auto-développer. On observe néanmoins un changement de posture également, car ce rôle s'exerce ici par la proposition et l'accompagnement plutôt que par l'imposition de processus de développement.

Nous avions identifié les rôles de partenaire stratégique et de leader comme présents dans une moindre mesure au sein du département RH en entreprise « libérée ». Le rôle de partenaire stratégique nous apparaissait s'exercer de manière collaborative, dans la co-construction d'une stratégie et d'une planification sur le long-terme. Le rôle de leader nous semblait également présent par l'importance pour tout un chacun de faire preuve de leadership au sein de l'organisation, pour que tous veillent à la cohérence de leurs actes avec les orientations

culturelles et stratégiques de l'organisation. Il est effectivement ressorti des entretiens que le rôle de partenaire stratégique s'exercerait plutôt de manière collaborative, en représentant un support aux équipes dans l'atteinte des objectifs visés afin de contribuer à la logique évolutive de l'organisation. Cette stratégie collaborative peut s'opérer grâce à des processus de « *faire ensemble* » (Romuald Saenen) mis en place par les responsables RH pour permettre aux employés d'aligner eux-mêmes leurs pratiques avec les orientations organisationnelles.

Finalement, le rôle de leader semble effectivement se réaliser à travers les gestionnaires RH par la nécessité d'articuler les différents rôles des ressources humaines dans un souci de cohérence organisationnelle, de coordination entre l'interne et l'externe, mais aussi par le besoin du maintien du sens et du mode de fonctionnement. Cependant, ce rôle de leader n'est plus exclusif aux ressources humaines, mais se retrouve aux mains de toute personne désirant pratiquer un rôle de lead au sein de l'organisation. Chaque individu peut donc prétendre devenir garant de la cohérence organisationnelle en faisant preuve de leadership dans l'exercice de ses fonctions.

Deux nouveaux rôles relatifs aux professionnels RH ont également émergé des discours des interlocuteurs : le rôle de passeur, d'une part, répondant à la nécessité de transmettre de manière ouverte et transparence toutes les informations collectées afin de les mettre à disposition des employés. Ce rôle exprime tout d'abord le lien que représentent les professionnels de la fonction RH entre l'externe et l'interne, dont l'objectif est alors de mettre à jour les individus sur les nouvelles pratiques, méthodologies, réglementations. Il représente également un lien interne-interne par la transmission d'informations d'un groupe d'individus à l'autre.

Ensuite vient le rôle de gardien de la culture et du sens, initialement attribué par Getz et Carney à la personne qu'ils qualifient de « leader libérateur ». Les expériences relatées au sein de cette recherche expriment les limites de ce concept de « leader libérateur », puisque les répondants s'accordent sur le fait que le processus de « libération » est initié simultanément par différentes personnes, réalisé par et pour tous dans une démarche de co-construction et avec une grande implication de chaque individu. Nous pouvons en ce sens comprendre l'émergence du rôle de gardien de la culture au sein du département RH, puisque le processus même de « libération » ne semble plus être l'apanage d'une seule et même personne, mais bien un effort collectif dont les professionnels des ressources humaines font bel et bien partie et en portent les couleurs.

3.4.1.2 Activités

Les activités que nous avions identifiées comme inhérentes aux gestionnaires RH à travers la prépondérance apparente de certains rôles ne se sont pas retrouvées telles quelles dans les

données analysées. Avec l'avènement de la notion de « rôle » plutôt que de « fonction » et la flexibilité des tâches qui en découle, les activités classiquement associées au département RH se voient totalement éclatées à travers tant les professionnels des ressources humaines que les opérationnels eux-mêmes. Dès lors, parler de « gestion de l'égalité à l'emploi et de RSE », de « gestion des risques et de la sécurité du travailleur » ou encore de « gestion des talents » apparaît réducteur, voire erroné au sein d'organisations qui évoluent selon un tel mode de gestion. D'autres activités inhérentes aux gestionnaires RH émergent, et nous avons pu relever une tendance générale qui semble s'y dessiner. Les activités RH en entreprise « libérée », indépendamment de leur nature, semblent toutes avoir pour objectif de mettre à disposition les outils et processus nécessaires à la prise en charge autonome des activités par les opérateurs.

Il deviendrait dès lors plus approprié de parler, par exemple, de « support au recrutement » plutôt que de « gestion du recrutement » ; d'« offre de développement » plutôt que de « gestion des talents » ; de « mise à disposition du cadre légal et administratif » plutôt que de « gestion des risques et de la sécurité », « gestion des salaires », ou encore « gestion de l'égalité d'accès à l'emploi et RSE ». Les activités classiquement opérées par les ressources humaines restent donc bien présentes au sein de l'organisation, mais la façon dont elles sont mises en œuvre subit, elle, une transformation et un changement de posture majeurs. Par rapport à cela, les professionnels des ressources humaines évoluent donc à travers une philosophie de gestion dont l'objectif premier est de rendre les collaborateurs responsables et autonomes, en se positionnant comme un réel support aux opérations. Finalement, différents pôles d'activités se retrouvent décentralisés vers les opérateurs dans leur réalisation effective, laissant plus de place au département des ressources humaines pour opérer un management de proximité et se rendre disponible afin de répondre aux besoins administratifs des équipes et les accompagner au mieux dans la réalisation de leurs objectifs. Les activités décentralisées sont, entre autres, l'évaluation des collaborateurs et la détermination des récompenses, la sélection, la mise en pratique des politiques mises en place, le choix des formations, accordant aux collaborateurs une grande liberté et une prise de responsabilité cruciale pour le maintien du mode de gestion « libéré ».

3.4.1.3 Compétences

Malgré la différence notable que nous avons pu observer dans la réalisation des activités des professionnels RH en entreprise « libérée », nous pensons que le modèle de compétences basé sur les quatre grandes dimensions de Yeung *et al.* (1994) (*Expertise RH, Connaissance du business, Crédibilité personnelle,* et *Maîtrise du changement*) que nous avons construit au premier chapitre, s'applique également tout à fait aux professionnels RH au sein des entreprises

dites « libérées ». En effet, les témoignages recueillis convergent tous vers la confirmation de ce modèle à travers les activités et comportements énoncés par les intervenants, avec malgré tout un accent particulier placé sur la compétence d'expertise RH, qui apparaît comme le pilier des compétences du gestionnaire RH en entreprise « libérée ». Il semblerait que l'expertise RH soit le fondement de toutes les autres compétences attribuées aux professionnels RH : sans elle, la légitimité du responsable RH s'en retrouverait compromise, et le professionnel ne pourrait alors plus mobiliser ses compétences de connaissance du business, de crédibilité personnelle et de maîtrise du changement de manière efficace au sein de son organisation. Le modèle pourrait donc à cet effet subir une transformation qui replacerait l'expertise RH en son centre, représentant la source d'où émergent toutes les autres compétences du professionnel RH. Nous avons donc ci-dessous adapté ce modèle afin d'en produire une représentation synthétique qui illustrerait mieux la priorisation des compétences RH au sein de l'entreprise dite « libérée ».

Figure 3 : Hiérarchisation des compétences RH au sein de l'entreprise « libérée » (inspiré de Yeung *et al.* (1994)).

Cette figure illustre donc la prépondérance de l'expertise RH en tant que compétence-clé du responsable RH en entreprise « libérée », qui constitue dès lors un pilier sans lequel les autres

compétences ne pourraient se réaliser de manière effective. En effet, c'est à travers l'expertise légale, le conseil et la gestion des cas particuliers que le professionnel RH peut manifester et développer sa compétence de crédibilité personnelle. Il pourra ensuite mobiliser sa capacité de maîtrise du changement à travers une expertise en matière d'accompagnement des orientations stratégiques et de la culture à mettre en place, mais aussi par une expertise sur l'aspect méthodologique, sur l'aspect des outils et sur celui du support à mettre en place. Finalement, sa compétence de connaissance du business s'épanouit lorsque le professionnel RH fait preuve d'une connaissance accrue des outils, mais également à nouveau d'une expertise légale et réglementaire lui permettant de mettre en place des politiques adaptées aux réglementations externes et aux exigences internes à l'organisation.

3.4.1.4 Le DRH en entreprise « libérée »

Dans le chapitre trois, nous avons postulé que le DRH pourrait représenter un véritable lien entre la communauté, les dirigeants et la mise en place du mode de gestion « libéré ». Sa place deviendrait donc indispensable au pilotage institutionnel nécessaire à la cohérence de la transformation visée (Barel, 2019). Rappelons que Duan (2019) précise à cet effet qu'il revient dès lors au DRH de développer des pratiques afin de mettre en place et maintenir la « vision business et humaine », « les valeurs », et « une gouvernance adaptée à la libération ». Holtz (2017) avance quant à lui que, lors d'un processus de « libération », les chefs de service et fonctions support, en ce inclus le DRH, deviennent des générateurs d'autonomie en adoptant un rôle de facilitateur pour aider les opérationnels dans la réalisation de leurs tâches.

Nos pensées convergent donc vers l'idée que le DRH occupe bien une place importante dans le processus de libération, puisqu'il y représente un lien entre la communauté de travailleurs et la philosophie « libérée » à mettre en place, et s'assure du maintien de la culture aux valeurs humaines en développant une gouvernance adaptée au processus de « libération », en se rendant disponible pour répondre aux questions des collaborateurs et leur permettre d'accroître leur autonomie. Nous pensons que par ses activités de planification stratégique, de veille sociale, de benchmarking externe et de conseil, le DRH peut effectivement jouer un rôle clé dans la mise en place et le maintien d'un mode de gestion « libéré », car ces activités représentent un réel vecteur de cohérence entre les pratiques en place et la philosophie libérée. À travers ses capacités relationnelles, ses compétences d'inclusion, de discernement de la culture, d'exigence et de bienveillance, de flexibilité et de créativité, le DRH représentera également un levier d'innovation et de changement, indispensable à la mise en place d'un mode de gestion « libéré », afin de montrer la voie de l'autonomie à tous les individus de l'organisation.

Cependant, tout comme le département RH, le DRH est loin d'être l'unique acteur de la « libération ». Il ressort des entretiens que le processus de transformation n'est pas une prérogative du DRH ou du département RH, mais nécessite au contraire l'inclusion de tous les départements et de tous les individus concernés, qui représentent eux-aussi des facteurs cruciaux de la « libération ». Le processus de « libération » semble alors bien loin d'être l'apanage d'un unique « leader libérateur », comme prescrit par Getz et Carney lorsqu'ils ont développé la notion d' « entreprise libérée ». Toutefois, nos résultats mettent en avant que le DRH, tout en recevant sa part de légitimité dans la mise en place d'un tel mode de gestion, la partage également avec tous les individus désirant s'impliquer dans cette longue aventure qu'est le processus transformationnel de « libération ».

4 Conclusion

Quelles sont les implications de la mise en place d'un mode de gestion dit « libéré » sur les rôles et activités de la fonction de gestion des ressources humaines, et quelle place occupe le DRH dans cette transition ?

Comme le laisse entendre la question de recherche, l'objectif de ce travail était de déterminer l'impact d'un mode de gestion « libéré » sur les rôles, activités et compétences des professionnels de la fonction RH ainsi que la place occupée par le DRH dans la mise en œuvre de ce mode de gestion. Notre travail d'étude théorique et de recherche exploratoire nous a offert des pistes pertinentes afin de répondre à cette problématique.

Nous avons en premier lieu élaboré une revue de la littérature afin d'identifier et de caractériser, d'une part, ce que nous allions adopter comme définition de la notion de « fonction de gestion des ressources humaines », et d'autre part, ce qui représenterait le concept d'entreprise « libérée » tout au long de ce travail. La partie théorique a donc permis d'aborder ces concepts à travers les écrits de multiples auteurs, pour finalement synthétiser les ressources disponibles en un assemblage plus structuré. L'identification des éléments-clés et caractéristiques attribués à ces deux notions nous a permis ensuite de croiser et mettre en parallèle les modèles théoriques qui s'y rapportent pour identifier les possibles implications d'un mode de gestion « libéré » sur la fonction de gestion des ressources humaines, ainsi que le rôle et la légitimité que nous supposions attribués au DRH au sein de l'organisation « libérée ». Cependant, la notion d'entreprise « libérée » semble être un concept autour duquel encore peu de recherches ont été construites, et les ressources littéraires disponibles ne sont pas suffisamment abondantes que pour en faire émerger des postulats avérés et généralisables. Il nous a donc paru nécessaire d'y

inclure une contribution de l'ordre de la recherche pratique afin de répondre à notre question de recherche de la façon la plus exhaustive et pertinente possible.

Selon cette perspective, nous avons entamé la réalisation d'une série d'entretiens exploratoires visant à collecter des informations qui ont formulé, après analyse, des réponses de l'ordre du réel et de la pratique aux questions de recherche formulées. Ce travail représente une synthèse d'un partage d'expériences de différents professionnels qui ont contribué, de près ou de loin, à la mise en place de modes de gestion s'apparentant à la philosophie « libérée » initialement proposée par Getz et Carney. Nous avons à cet effet pu réunir les témoignages de répondants exerçant diverses fonctions au sein de leur organisation, qui ont pu exprimer leur expérience et leur vision en ce qui concerne la gestion des ressources humaines sous un mode de gestion « libéré ». Les différentes entreprises avec lesquelles nous avons pu travailler nous ont permis d'explorer le sujet à travers une diversité de points de vue afin d'éviter de nous centrer sur une vision monolithique de ce mode de gestion. Il en est ressorti, premièrement, le constat d'un changement de posture de la fonction de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise « libérée », la fonction RH adoptant une posture de support et d'accompagnement plutôt que d'imposition des processus de manière « top-down ». La philosophie de gestion qui en découle est régie par quatre principes : l'objectif premier de rendre les collaborateurs responsables et autonomes, le rôle de « gardien » du mode de fonctionnement « libéré », le management de proximité et la posture de support aux opérations. Nous avons finalement pu observer, d'une part, une nouvelle hiérarchisation des compétences des professionnels RH, et d'autre part, une transformation des rôles qui leur sont attribués, avec l'émergence de nouveaux rôles nécessaires à l'entretien d'une culture « libérée », qui démontrent également l'importance de la place du département RH ainsi que du DRH dans la mise en place d'un tel mode de gestion.

Ce travail de recherche, pris isolément, tente de décrire des phénomènes réels et d'en identifier les tenants afin de structurer, synthétiser et généraliser les observations réalisées. Cette démarche, initialement exploratoire et descriptive, pourrait éventuellement s'insérer dans une perspective plus large, intégrée aux questionnements en lien avec les transformations du travail, les nouvelles formes d'organisation du travail ou la notion de *Management Humain* (Taskin et Dietrich, 2016) par exemple en étudiant la place et la légitimité du département des ressources humaines dans la mise en place de ces nouvelles formes d'organisations du travail.

5 Réflexion critique

Nous avons vu dans le premier chapitre que la fonction RH a été initialement créée pour gérer l'affluence des travailleurs induite par l'ère industrielle, en formalisant la relation d'emploi au moyen de méthodes de gestion planifiées. Depuis lors, la fonction de gestion des ressources humaines a subi diverses transformations, qui ont résulté en l'application, encore aujourd'hui, de nombreux modèles de GRH différents (gestion stratégique des ressources humaines, approche sociotechnique de la GRH (Pinaud, 2008), formes organisationnelles « post-bureaucratiques » (Collings *et al.*, 2018), « Management humain » (Taskin et Dietrich, 2016), etc.), et ce en fonction du contexte organisationnel de chaque entreprise.

Nous constatons qu'à son tour, le mode de gestion « libéré » influence bel et bien la gestion des ressources humaines au sein des organisations où il est mis en place. Les résultats de notre travail de recherche font dès lors émerger des pistes de questionnements en ce qui concerne la place et le rôle de la fonction de gestion des ressources humaines en entreprise « libérée », ainsi que des professionnels qui l'incarnent. En effet, il est ressorti qu'une décentralisation de différentes activités et responsabilités initialement attribuées aux professionnels RH s'opère vers les équipes de terrain des suites de la mise en place d'un mode de gestion dit « libéré ». Cette décentralisation semble impliquer une dilution de l'expertise RH au sein de l'organisation, une dispersion de la fonction à travers les équipes, et certains n'hésitent pas à parler d'une forme de « deuil » (Jean-Pierre Christiaens) de la fonction pour les professionnels qui l'exercent. Il semble que la fonction RH éprouve parfois des difficultés à assimiler ce type de transformation, notamment car les professionnels RH ressentent de la résistance et la crainte de perdre leur « casquette de spécialiste » (Roseline Filaine). Cette crainte peut s'étendre à la peur de perdre son métier, sa spécificité, sa contribution et par conséquent, sa valeur ajoutée.

La fonction RH disparaîtrait-elle alors au sein de l'entreprise dite « libérée », au profit de la co-construction et du partage des responsabilités et de l'expertise ? Nous avons vu précédemment que la fonction RH a déjà subi de nombreuses transformations depuis son apparition, et a pu être appliquée de différentes manières en fonction du contexte organisationnel dans lequel elle évolue. Nous pensons donc que, dans un contexte « libéré », cette fonction ne va pas disparaître, mais devra au contraire trouver la contribution qu'elle pourra continuer à amener à son organisation afin de se rendre toujours indispensable et apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. L'objectif n'est pas simple : il s'agit ici de transformer totalement la vision « classique » de la fonction RH en construisant une manière de faire qui sera fondamentalement différente de ce qui est réalisé habituellement. Nous pensons dès lors que la fonction RH devra

capitaliser sur d'autres compétences et activités que les classiques fonctions de la GRH identifiées dans le premier chapitre (Mathis *et al.*, 2017), induisant une transformation substantielle du but intrinsèque de la fonction. Selon nous, celle-ci n'aurait alors plus pour objectif principal de gérer fonctionnellement une flotte de collaborateurs en travaillant sur la forme et la mise en place de cette main d'œuvre, mais plutôt de se présenter comme un pilier, une ressource qui permettra à cette flotte de se constituer et se développer elle-même, à travers une posture d'expert, d'accompagnant et de facilitateur. Son rôle se transforme alors également, et concerne plutôt l'arrimage entre la législation et l'organisation, l'apport d'une cohérence entre l'interne et l'externe, notamment en tant qu'intermédiaire entre les équipes et les réglementations.

Si la mise en place fonctionnelle de la flotte de collaborateurs s'efface, quelle expertise resterait donc dès lors aux mains des professionnels RH ? Leur place serait-elle toujours indispensable au sein de la structure organisationnelle « libérée » ? Nous observons, dans la société actuelle, une volonté de suppression des intermédiaires afin de réduire certains coûts et d'accélérer les délais de réponse entre deux parties. Nous comprenons donc que la gestion des ressources humaines, en endossant un rôle d'intermédiaire au sein des entreprises « libérées », semble être menacée de disparition pour favoriser une fluidité des processus. Cependant, nous pensons que c'est également ce rôle d'intermédiaire qui pourrait être mis en avant et sur lequel la fonction devrait capitaliser afin de créer une valeur ajoutée indispensable à l'organisation. En effet, nous avons vu que la fonction RH se voyait peu à peu dénudée de tous ses apparats pour ne conserver qu'un squelette, l'expertise RH pure, qu'elle s'attèle à transmettre à travers son rôle d'intermédiaire organisationnel, au moyen de compétences de facilitation et d'accompagnement. Cette expertise légale et administrative restera, selon nous, toujours l'apanage des professionnels RH et représente donc une valeur ajoutée que l'on ne pourrait arracher à cette fonction.

De plus, nous pensons que le partage ouvert, voire la vulgarisation d'une partie de cette expertise afin de la rendre accessible aux équipes, ne représente pas une dilution de celle-ci, mais bien un moyen pour la fonction RH de se délester des connaissances simples et accessibles dans le but de se libérer du temps pour entrer dans une démarche d'apprentissage continu. En conséquent, la fonction RH en entreprise « libérée » prend ici tout son sens, puisqu'elle va d'une part offrir la possibilité aux équipes de s'approprier au mieux les outils RH leur permettant de gérer leur flotte de manière autonome, ce qui aura pour effet, d'autre part, de libérer de l'espace et du temps pour que les professionnels RH capitalisent sur leurs propres apprentissages afin

d'amener une contribution riche et continuelle à leur organisation, et finalement générer de la valeur ajoutée. Cette contribution sera amenée notamment par la collecte d'informations en externe, le benchmarking, la curiosité, l'inspiration, la flexibilité et la soif du savoir que cultiveraient dès lors les professionnels RH en entreprise dite « libérée ». Leur rôle d'intermédiaire et d'arrimage entre l'interne et l'externe représenterait alors le pilier de la fonction RH, et un atout indispensable pour garantir l'agilité de l'organisation.

Pour conclure, nous pensons donc que la fonction de gestion des ressources humaines en entreprise « libérée », afin de ne pas risquer de disparaître, devra capitaliser sur l'apprentissage continu des professionnels RH qui verront leur rôle transformé s'ils veulent continuer à représenter une source de valeur ajoutée pour l'organisation. Nous en dégageons une transition d'une posture de gestionnaire fonctionnel de la flotte de travailleurs vers une posture d'intermédiaire entre l'externe et l'interne, qui ne peut s'épanouir qu'en mobilisant des compétences de facilitation, d'accompagnement et de transmission de l'information. Ce rôle d'intermédiaire reste cependant indispensable, contredisant les postulats des tendances actuelles de désintermédiation, puisqu'il représente ici la seule source possible d'un apport continu de nouveautés de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation, et le seul moyen de rester agile et flexible dans un environnement qui change rapidement.

6 Limites

Dans une logique de transparence et de complétude de ce travail de recherche, il semble important de mettre en avant les limites qui ont pu restreindre notre cheminement et cantonner certains aspects de cette étude.

Tout d'abord, une question se soulève quant à la représentativité de l'échantillon interrogé et la portée du travail de recherche. En ce qui concerne le choix des répondants, nous avons tenté d'opérer une sélection de personnes aux professions variées, provenant d'entreprises de tailles et de secteurs divers afin d'assurer une diversité des points de vue et des situations qu'il est possible de rencontrer dans la réalité. Cependant le spectre de l'échantillon étudié reste assez restreint puisqu'il se constitue de huit intervenants. Sous cette perspective, il semble fort probable que les généralisations que nous avons tenté d'établir puissent ne pas s'appliquer de manière uniforme à toute organisation identifiée comme « libérée » selon nos critères.

De plus, le manque de balisage commun par rapport au terme d'« entreprise libérée » représente une difficulté supplémentaire dans le choix des organisations que nous pouvons ou non considérer comme telles. Nous avons dès lors utilisé notre propre caractérisation de l'entreprise

« libérée » pour la sélection des organisations étudiées, mais le processus de recherche s'en retrouve enrayé par l'absence de modèle clair et éprouvé définissant les assises de l'entreprise dite « libérée ».

Il est également possible que le choix d'une méthode par entretiens semi-directifs ait posé des œillères et influencé le discours de certains intervenants. La façon dont sont formulées les questions peut en effet orienter les échanges de manière involontaire, en suscitant des réponses qui ne seraient pas exclusivement générées par les idées seules des interlocuteurs. Ce biais pourrait être réduit en multipliant le nombre d'intervenants, mais également en augmentant le nombre de chercheurs qui réalisent les entretiens. Ceux-ci seraient porteurs de différents préjugés et postures initiales, ce qui permettrait d'éviter d'orienter involontairement les discussions autour du point de vue monolithique d'un unique chercheur.

Ensuite, la situation de crise durant laquelle s'est déroulée la partie empirique et la réalisation des entretiens ne nous a pas permis de nous rendre directement sur place pour observer par nous-mêmes les phénomènes relatés par les intervenants. Les données que nous avons pu collecter proviennent toutes de la même perspective : celle de l'interlocuteur qui partage son expérience avec le chercheur. Une observation directe des phénomènes aurait été pertinente afin d'accroître les perspectives dans la collecte de données pour disposer d'un matériau brut plus objectif du fait de la multiplicité des points de vue qui le constituent.

Finalement, les résultats obtenus représentent une proposition et une ouverture vers une possible théorisation future, mais ne peuvent prétendre faire état général de la réalité du mode de gestion « libéré », compte tenu des différentes limites que nous avons pu identifier. La prise en compte du contexte organisationnel et de son environnement reste un élément primordial afin de faire preuve de l'esprit critique nécessaire à la lecture, à l'interprétation et à l'appropriation des résultats présentés au sein de ce travail.

7 Bibliographie

ADP-Liège. (2012). Présentation. Repéré à http://www.adp-liege.be/fr/presentation

ANDRH. (n.d.). Présentation. Repéré à https://www.andrh.fr/presentation/1/presentation

Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., et Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels, 23*(2), 163–184.

Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale ? *La Revue des Sciences de Gestion, 297-298*(3), 103-112. doi:10.3917/rsg.297.0103.

Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations industrielles, 60*(2), 213–243. https://doi.org/10.7202/011720ar

Barrette, J. et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles, 58*(3), 427–453. https://doi.org/10.7202/007494ar

Bennett, N. et Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons, 57*(3), 311–317.

Berger, S. (2019). Faut-il constituer un ordre ou établir un code des DRH ? *HR.Square FR, 28*, 6–8.

Blancero, D., Boroski, J. et Dyer, L. (1996). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management, 35*(3), 383-403.

Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations, 56*(4), 578–593. https://doi.org/10.1177/0022185614527980

Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle : réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels, 23*(2), 265–282.

Cappelli, P. et Conyon, M. J. (2018). What do performance appraisals do? *Industrial and Labor Relations Review, 71*(1), 88-116. doi : 10.1177/0019793917698649

Carney, B. et Getz, I. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Fayard.

Casalegno, J.-C. (2017). L'entreprise libérée : Une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, *23*(2), 225–245.

Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de Management*, *19*(4), 55–65. http://doi.org/10.3917/qdm.174.0055

Chêne, A.-C. et Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, *23*(2), 185–204.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail: les entreprises libérées tiennent-elles leurs promesses? *Management & Avenir*, *93*(3), 161–183. http://doi.org/10.3917/mav.093.0161

Collings, D., Wood, G. et Szamosi, L. (2018). *Human resource management: a critical approach*. Abingdon, Oxon New York, NY: Routledge.

Delaye-Habermacher, R. et Hermont, R. (2018). Chapitre 12. Le DRH et la responsabilité sociale en entreprise ? Tout n'est pas perdu. Dans : Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières: Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens* (pp. 149-154). Caen, France: EMS Editions. doi:10.3917/ems.peret.2018.01.0149.

Direction inerministérielle de la transformation publique. (2019). *Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert (recueil de bonnes pratiques)*. Ministère de l'action et des comptes publics de la République française.

Duan, Y. (2019). *Doing research on doing management control* dans une entreprise qui se libère, une auto-ethnographie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298(3), 55-65. doi:10.3917/rsg.297.0055.

Ducatteeuw, P. (2017). Le concept d'entreprise « libérée » vu par l'analyse transactionnelle. *Actualités En Analyse Transactionnelle*, *159*(3), 3. http://doi.org/10.3917/aatc.159.0003

Frimousse, S. et Peretti, J. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management, 10*(2), 107-123. doi:10.3917/qdm.152.0107.

Fox, F. et Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories , quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels, 23*(2), 87–107.

Getz, I. (2009). Liberating leadership. *California Management Review, 51*(4), 32-58.

Getz, I. (2010). Liberating leaders, liberated companies. *The Conference Board Review, 47*(3), 33.

Getz, I. (2011). Leader of the free culture. *Leadership Excellence, 28*(8), 5.

Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Paris : Fayard.

Gilbert, P., Teglborg, A. et Raulet-Croset, N. (2017a). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Gérer & Comprendre* (127), 38-49.

Gilbert, P., Teglborg, A. et Raulet-Croset, N. (2017b). "L'entreprise libérée" : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels, 23*(2), 205–224.

Gochman, I. et Storfer, P. (2014). Talent for Tomorrow: Four Secrets for HR Agility in an Uncertain World. *People and strategy 37*(2), 24-28.

Goulet, F. et Vinck, D. (2012). L'innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement. *Revue française de sociologie*, vol. 53(2), 195-224. https://doi.org/10.3917/rfs.532.0195

Guérin, G. et Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion, 27*(2), 14-23. doi:10.3917/riges.272.0014.

Gryger, L., Saar, T. et Schaar, P. (2010). *Building organizational capabilities*. McKinsey Global Survey results. Repéré le 6 novembre 2019 à https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-organizational-capabilities-mckinsey-global-survey-results

Haines III, V. Y., Brouillard, S. et Cadieux, N. (2010). Une analyse longitudinale (1975-2005) de l'évolution de la profession ressources humaines. *Relations industrielles, 65*(3), 491–513. https://doi.org/10.7202/044893ar

Hallée, Y., Taskin, L. et Vincent, S. (2018). Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines (GRH) / A Renewed Approach to Human Resource Management (HRM). *Relations industrielles, 73*(1), 3–10. https://doi.org/10.7202/1044424ar

Havard, C. et Sobczak, A. (2018). Syndicats et responsabilité sociétale de l'entreprise : analyse longitudinale des stratégies des Confédérations françaises. *Relations industrielles, 73*(4), 753-783. https://doi.org/10.7202/1056976ar

Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 23*(56), 125-140. doi:10.3917/rips1.056.0125.

Jégou, O. et Taskin, L. (2017). *Faire sens de l'entreprise libérée: Nouvelle alternative ou réhabilitation de la figure des patrons sociaux?* 28è Congrès de l'AGRH (Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille, du 11/10/2017 au 13/10/2017).

Kaufman, Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

Kenton, W. et Abbot, B. (14 avril 2019). Soft skills. *Investopedia*. Repéré à https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp

Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad et M. F., Vorley, T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*. doi : https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1316759

Lebrun, P. (1956). Ashton (T. S.). La révolution industrielle, 1760-1830. *Revue belge de philologie et d'histoire, 34*(3), 813-817.

Ledoux, L. (2017) Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? *Philosophie & Management*. Equis.

Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Lelebina, O. et Gand, S. (2018). Beyond “Hero-based” Management: Revisiting HRM Practices for Managing Collective Expertise. *Relations industrielles, 73*(1), 39–66. https://doi.org/10.7202/1044426ar

Maheshwari, S. et Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 28*(5), 872-894. doi:http://dx.doi.org.acces.bibl.ulaval.ca/10.1108/JOCM-03-2014-0066

Mallon, W.T. (2019). Does strategic planning matter? *Academic Medecine, 94*(10), 1408-1411. doi : 10.1097/ACM.0000000000002848

Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S. et Meglich, P. (2017). *Human resource management.* Boston, MA : Cengage Learning.

Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R. et Dubouloz, S. (2018). L’entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature. In *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–34).

Mayo, A. (2018). Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR Review, 17*(5), 247-254. doi : http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/SHR-08-2018-0072

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co. : New York.

Nekka, H. (2005). Le DRH de demain et la création de valeur. *Management & Avenir, 4*(2), 139-156. doi:10.3917/mav.004.0139.

Peters, T. (1993). *Liberation management : necessary disorganization for the nanosecond nineties*. London: Pan Books in association with Macmillan London.

Picard, H. (2015). *« Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur.* École doctorale de Paris-Dauphine : Paris.

Pinaud, H. (2008). *La gestion des ressources humaines en France : histoire critique*. Paris: L'Harmattan.

Podolsky, M. (2018). The process of strategic work modeling: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices. *Organizational Dynamics, 47*(1), 17.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York London: Free Press Collier Macmillan.

Prades, J.-L., Escanes, J.-D. et Morin, P. (2018). *« Entreprise libérée » et sociopsychanalyse. Les obstacles à l'intervention. Connexions, 109*(1), 165. doi:10.3917/cnx.109.0165

Robertson, B. (2015). *Holacracy : the new management system for a rapidly changing world.* New York : Henry Holt and Company.

Ryan, L. (18 août 2016). The most serious skill gap of all. *Forbes*. Repéré à https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/08/18/the-most-dangerous-skills-gap-of-all/#7cd8ebeb42d3

Sharma, A. et Sharma, T. (2017), HR analytics and performance appraisal system : A conceptual framework for employee performance improvement, *Management Research Review, 40*(6), 684-697. https://doi.org/10.1108/MRR-04-2016-0084

Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles, 60*(2), 296–319. https://doi.org/10.7202/011723ar

Stoilkovska, A., Ilieva, J. et Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, *6*(2), 281-292. Repéré à http://hdl.handle.net/10419/146370

Taskin, L. (2019). Un conseil de déontologie RH, la piste à suivre ? *HR.Square FR, 28*, 8.

Taskin, L., De Mortier, F., Kempinaire, P. et Verweyen, Y. (2019) De la gestion des ressources humaines au management humain : les enjeux des transformations de la gestion des personnes et du travail dans le secteur public. White Paper. *HR Public*.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2016) *Management humain. Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel.* Bruxelles : De Boeck supérieur. Coll. Manager RH.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. et Nyman, M. (2009). *HR transformation : building human resources from the outside in.* Chicago : McGraw-Hill.

Ulrich, D. et Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston : Harvard Business School Press.

Ulrich, D. et Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), 188–204. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.004

Vandenberghe, C., St-Onge, S. et Robineau, É. (2008). An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of Total Rewards Components. *Relations industrielles, 63*(3), 425–453. https://doi.org/10.7202/019096ar

Vandersmissen, V. (2015). *L'entreprise libérée : Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?* Pour la solidarité, European think & do tank. Repéré à http://www.transition-europe.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-entreprise-liberee.pdf

Verrier, G. et Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail.* Paris : Dunod.

Yeung, A., Brockbank, W. et Ulrich, D. (1994) Lower Cost, Higher Value : Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning, 17,* 1-16.

Zoller, B. (2018). Workforce planning: One of the most challenging HR compliance issues for 2018. *Strategic HR Review, 17*(2), 105-107. doi : http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/SHR-01-2018-0001

LOUVAIN-LA-NEUVE | BRUXELLES | MONS | TOURNAI | CHARLEROI | NAMUR
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/lsm**