

8.5 Annexe 5 – Entretien : Emmanuel Hervé, Groupe Hervé

1 **Chercheur** : Tout d'abord, pouvez-vous présenter brièvement, parler de votre parcours
2 professionnel, votre fonction et votre organisation ?

3 **Emmanuel** : Je suis Emmanuel Hervé, je suis le président du directoire du Groupe Hervé. J'ai
4 fait des études universitaires en sciences économiques il y a très longtemps maintenant. J'ai fait
5 une grande partie de mon parcours dans le groupe familial, sous différentes fonctions, mais
6 principalement dans le groupe. Le groupe, aujourd'hui, est toujours un groupe familial à 100%.
7 Mon père est président du conseil de surveillance et ma belle-mère est membre du directoire.
8 L'actionnariat est familial et très resserré. C'est un point important, parce que ça donne
9 beaucoup de libertés au niveau du management, on peut se préoccuper du moyen-terme plutôt
10 que du court terme. Ce n'est pas anodin pour pouvoir manager d'une certaine manière. Le groupe
11 aujourd'hui fait un peu plus de 3000 salariés en CDI. 95% de l'activité est sur les prestations de
12 services dans le domaine de la gestion de l'énergie et de tout le volet technique du second-œuvre
13 en bâtiment, en B2B (on ne traite pas avec les particuliers), en France, en Belgique, au
14 Luxembourg, en Suisse, au Maroc, et depuis le mois de janvier, l'Île Maurice. À côté de cette
15 activité de prestation de services chez nos clients à l'extérieur, à faire des travaux neufs ou de
16 la maintenance par rapport aux bâtiments, on a 5% d'activité qui représente de la production
17 industrielle dans des ateliers de production (on en a 7 en France). On y travaille le métal à
18 différents types d'épaisseur, pour fabriquer des pièces qui vont partir en assemblage pour des
19 biens finis qui vont être dans le secteur de l'aéronautique, on travaille avec des pièces d'avions,
20 des pièces de construction de navires, gaines de ventilation, etc. Là il y a à peu près 250
21 personnes dans cet atelier qui travaillent ces pièces sur-mesure pour les envoyer en chaîne
22 d'assemblage auprès d'un prestataire qui confectionne un bien. À côté de ça, nous avons 1% de
23 notre activité qui s'oriente autour du numérique, à la fois sur la confection de logiciel de gestion
24 sur-mesure (conception et développement), et sur tout ce qui concerne les infrastructures réseau
25 (serveurs, wifi, WiMax, pouvoir porteur en ligne, visioconférence, infogérance des données) et
26 tout ce qui est nécessaire à un réseau informatique pour qu'il fonctionne. Cette partie des 1%
27 est le premier poste d'investissement du groupe depuis des années. C'est fondamental et
28 complémentaire avec le management puisque le numérique a deux finalités pour nous. Le
29 numérique impacte l'organisation du travail, puisqu'il aide à gérer de l'information. Or, pour
30 donner de l'autonomie aux salariés dans les décisions qu'ils ont à prendre en relation, non pas
31 avec la hiérarchie, mais avec leur environnement (dont les clients), il faut qu'ils puissent gérer
32 énormément d'information et avoir cette information à disposition. C'est pourquoi les logiciels

33 sont chez nous un point important. Il y a plusieurs dizaines de salariés qui travaillent à l'année
34 sur l'amélioration continue et le développement de nouvelles fonctionnalités applicatives pour
35 les différentes activités du groupe. Tous les salariés sont équipés de smartphones, d'ordinateurs,
36 avec des connexions en temps réel de chez soi, du bureau, d'où la nécessité de l'infrastructure
37 réseau pour permettre aux employés de prendre les décisions en toute autonomie dans leur
38 périmètre de responsabilité. Cela s'opère à travers des applications de mobilité pour passer des
39 bons de commande, des réceptions, afin que ce soient "ceux qui font qui savent". Donc, on a
40 décentralisé totalement grâce à l'outil et au système d'information, et les employés ont donc la
41 capacité de mener par eux-mêmes leurs propres décisions, leurs propres actions. Concrètement,
42 un technicien de maintenance, un responsable de chantier, c'est lui qui achète, c'est lui qui passe
43 le bon de commande directement. Après, tout est automatisé, il y a des contrats de sous-traitance
44 juridiques qui sont préformatés pour gagner du temps, mais c'est lui qui mène cette action et
45 qui va faire la réception. Le système d'informations et informatique est donc important pour
46 l'organisation du travail entre les personnes et la prise de responsabilité, et deuxièmement, c'est
47 aussi un atout concurrentiel dans les offres de prestations auprès des clients. Il y a une partie
48 qui est orientée vers l'interne, et une partie qui s'oriente vers la relation au client. Par exemple
49 ça passe par le fait de personnaliser la restitution des informations, d'offrir de la transparence
50 de l'information et l'accès à l'information. Le deuxième point important de notre organisation,
51 c'est notre organisation managériale, qui se constitue d'un management concertatif ayant pour
52 objectif de responsabiliser. Il s'agit de responsabiliser non pas simplement la personne par
53 rapport à elle-même, mais dans la relation qu'elle a avec son environnement (horizontal et non
54 pas vertical), dans la relation aux autres vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des collègues, et
55 pas dans la relation verticale vis-à-vis de sa hiérarchie. Le but est donc de pouvoir donner la
56 possibilité à chaque intra-entrepreneur (c'est comme ça qu'on les appelle chez nous) de pouvoir
57 gérer la relation qu'eux-mêmes entretiennent de manière privilégiée avec leur environnement
58 (clients, fournisseurs, collaborateurs). Ce management concertatif est basé sur le fait que nous
59 ne sommes pas une grosse entreprise de 3000 personnes d'un point de vue managérial. D'un
60 point de vue managérial, nous sommes 200 petites entreprises de 15 personnes. Ces 15 cellules
61 sont composées d'intra-entrepreneurs, qui ont des compétences de production, de réalisation, en
62 fonction du métier, de gestion administrative et d'étude technique. Ce sont par exemple des
63 techniciens de maintenance, des assistants de gestion, des techniciens de bureau d'étude. Ces
64 personnes sont regroupées par quinzaine, en moyenne, avec un manager d'activité. Ensuite, on
65 regroupe 15 managers d'activité avec un manager de territoire. Et j'ai sous ma responsabilité
66 une quinzaine de managers de territoire. Donc, il n'y a que trois niveaux hiérarchiques d'un

67 point de vue managérial. Un point important de l'organisation managériale, c'est que tous les
68 mois, les intra-entrepreneurs font une réunion entre eux en présence du manager d'activité. C'est
69 une règle d'entreprise de l'organisation. Certes, il y a une hiérarchie, mais l'important c'est le
70 mode de prise de décision. Or, le mode décisionnel, c'est que les décisions qui concernent les
71 individus vont être prises dans le cadre de ces réunions auxquelles ils participent. Ils peuvent
72 donc donner leur avis, argumenter, contre-argumenter par rapport aux décisions qui les
73 concernent, et ceci dans le cadre des décisions mensuelles de management. Suite à cette
74 réunion, le manager de l'activité va lui-même participer à une réunion avec ses 15 collègues
75 managers d'activité en présence du manager du territoire. Ensuite, les managers du territoire
76 vont participer à une réunion avec moi-même. Dans ces réunions, on aborde ce qui va, ce qui
77 ne va pas, en termes d'organisation comme en termes de relationnel. Le manager va essayer
78 d'amener petit-à-petit l'ensemble de son équipe à aborder tous les sujets sereinement et les
79 mettre sur la table en réunion, sans devoir avoir peur de la hiérarchie. Il y a un travail
80 managérial, presque psychologique, pour amener la confiance nécessaire pour que les acteurs
81 puissent dire ce qu'ils pensent sans avoir peur des conséquences et assumer ce qu'ils disent,
82 toujours dans le respect. Le rôle du manager va être de questionner et pas d'avoir des réponses.
83 Il ne doit pas être un chef de bande, mais un chef d'orchestre. Le lieu où vont se prendre les
84 décisions, c'est en réunion, et pas en dehors, pour que tout le monde puisse participer activement
85 aux décisions qui les concernent. **[Dans un cadre comme ça, les services généraux (le back**
86 **office) et notamment les ressources humaines, ont un rôle très différent de ce qu'on peut**
87 **voir dans d'autres entreprises, parce que les 200 managers d'activité sont les réels**
88 **responsables des ressources humaines]**, tels des patrons d'une petite entreprise. **[Ce sont eux**
89 **qui recrutent, sélectionnent, se préoccupent de l'ambiance, etc.] [La responsabilité RH qui**
90 **est en lien avec le management se trouve au niveau des managers d'activité]**. Je n'ai pas de
91 DRH au niveau du groupe, au sens classique du terme, qui va analyser toutes les embauches,
92 donner un avis, faire des entretiens pour conseiller le manager, etc. **[Les seuls décideurs, c'est**
93 **N recrute N-1. Il demande l'avis à ses collaborateurs et aux membres de son équipe, mais**
94 **il n'a pas à demander un avis au niveau d'un back office, service général RH]**. **[Il y a un**
95 **service RH au niveau des services globaux, mais qui est plutôt administratif. Il fournit de**
96 **l'expertise pour mettre à disposition la réglementation, notamment externe, sur la paye,**
97 **les contrats de travail, les apprentis, etc. Il y a un cadre légal qu'on se doit de respecter et**
98 **qu'il faut appréhender]**. **[On a donc un service RH constitué de trois personnes, qui**
99 **s'occupe de structurer l'information du savoir-faire technique dans le domaine RH de**
100 **manière à ce que les opérationnels dans les 200 structures soient autonomes et n'aient pas**

101 **besoin de demander des prestations aux services généraux du siège. Pour prendre un**
102 **exemple, dans notre système d'information, qui est très important, nous avons un intranet**
103 **où les contrats de travail et tous les documents nécessaires à l'élaboration d'un contrat**
104 **sont disponibles, pour que l'assistant dans la structure du manager d'activité puisse être**
105 **totalement autonome pour formaliser un contrat de travail. Il ne reste plus que quelques**
106 **éléments à remplir, parce que tout le savoir-faire a été synthétisé pour mettre à disposition**
107 **des structures pour qu'elles soient autonomes dans la gestion de ces données-là]. [Les**
108 **personnes des services généraux RH sont les garantes des formules et des règles qui sont**
109 **mises à disposition de l'ensemble des structures opérationnelles et vont intervenir en tant**
110 **qu'expertise pour les "moutons à cinq pattes". Elles s'occupent des procédures**
111 **particulières, des points spécifiques, des situations peu courantes. Là, les structures**
112 **opérationnelles les sollicitent pour qu'elles apportent une expertise spécifique, plus**
113 **poussée] que ce qui se trouve dans les 200 petites structures. [Elles peuvent également faire**
114 **appel à une expertise externe pour amener une réponse ou une solution spécifique à un**
115 **point spécifique]. Mais ce n'est pas au back office de prendre les décisions sur qui il veut et**
116 **qui il ne veut pas dans les équipes. La sélection est donc totalement décentralisée. On demande**
117 **juste aux managers de faire attention au savoir-être plutôt qu'au savoir-faire dans le recrutement.**
118 **Par contre, il n'y a pas eu de processus de "libération", les bases de ce que je vous décris et les**
119 **valeurs ont toujours été présentes dans l'entreprise, et toujours les mêmes. La technologie a pu**
120 **faire office d'accélérateur de la philosophie de l'entreprise qui était préexistante. Dans**
121 **l'entreprise, il y a une hiérarchie, mais elle est la plus plate possible. Ce qui est important, c'est**
122 **la manière d'organiser le management et la façon dont se prennent les décisions. L'accès à**
123 **l'information est également important. Toutes les équipes ont en continu toute l'information**
124 **concernant les chiffres et la rentabilité de leur activité, notamment via l'intranet. Ils sont**
125 **impliqués et ils ont l'information. La transparence de l'information est un élément extrêmement**
126 **important pour créer la relation de confiance. La responsabilisation, par rapport à l'accès aux**
127 **données, de pouvoir compter et chiffrer, est un élément primordial.**

128 **Chercheur :** Quelles sont les spécificités de la gestion des ressources humaines au sein de votre
129 entreprise, en comparaison avec une entreprise conventionnelle ?

130 **Emmanuel :** Ce n'est pas le back office, le siège, qui décide des recrutements et de la sélection.
131 **[Tout est fait pour que, même au niveau administratif, il n'y ait pas besoin de passer par**
132 **le back office et le siège, parce que l'information est mise à disposition dans l'intranet de**
133 **manière à ce que les assistants de gestion gèrent l'administratif au niveau du manager de**

134 **la structure d'activité**]. Pour le reste, **[on fait du tutorat, des plans d'intégration, des**
 135 **réunions mensuelles de management. Au niveau RH, ces réunions sont très importantes]**.
 136 **[Il y a aussi les auto-évaluations. Ce ne sont pas des évaluations à 360 degrés, elles n'ont**
 137 **aucun lien avec la rémunération. Les personnes en position de management ont une fois**
 138 **par an (ou une fois tous les deux ans en fonction des équipes, si elles se connaissent ou si**
 139 **elles ne se connaissent pas) une auto-évaluation, et son équipe va l'évaluer sur la même**
 140 **trame]**. Il y a une réunion d'échange, de débriefing, pour regarder les écarts de vision entre la
 141 façon dont le manager se voit et la manière dont l'équipe le voit. Ce qui compte, ce n'est pas de
 142 le noter, mais c'est de regarder s'il y a des écarts. Ça sert à donner un miroir au manager par
 143 rapport à la manière dont il se voit, et si son équipe le voit de la même manière ou pas. S'il y a
 144 un écart, il y a une réunion de débriefing en présence d'un médiateur qui ne fait pas partie de
 145 l'équipe, un manager d'une autre équipe. Il joue un rôle de médiateur pour animer les échanges
 146 lors du débriefing, et il y a une discussion pour savoir si des personnes veulent s'exprimer pour
 147 que le manager comprenne mieux, ou explique de son côté, pourquoi les visions sont différentes
 148 sur tel ou tel point. Le manager peut ensuite décider de ce qu'il va faire de cette information. Il
 149 peut décider de ne pas en tenir compte, ou au contraire d'en tenir compte pour corriger ses
 150 actions, mais c'est à lui d'en faire ce qu'il veut. C'est fait pour le manager, mais aussi pour les
 151 membres de l'équipe, parce que ça permet aussi de voir ce qu'ils pensent individuellement et/ou
 152 collectivement de leur responsable.

153 **Chercheur** : Quelles sont les activités RH "traditionnelles" qui se démarquent et représentent
 154 une place importante au sein de votre organisation, et celles qui ne sont pas présentes par rapport
 155 à une entreprise classique ?

156 **Emmanuel** : Pour la gestion de la stratégie, par exemple, on souhaitait doubler dans les deux
 157 ans le nombre d'apprentis en France. **[Le service RH va s'impliquer en tant qu'expertise**
 158 **pour le lancement, l'amorçage et l'organisation de cette démarche. Mais**
 159 **systématiquement, en ayant en tête que ce n'est que temporaire, pour redonner la main**
 160 **aux acteurs de terrain une fois que c'est fait]**. **[Il va donc participer à accompagner les**
 161 **orientations stratégiques]**.

162 Comme je l'ai dit précédemment, le recrutement, la sélection, la gestion de la paye, tout ça a été
 163 décentralisé au niveau des managers de terrain. Le back office RH ne s'en occupe plus, à
 164 l'exception des cas particuliers à examiner du côté de la réglementation par exemple. **[Les**
 165 **managers gèrent d'ailleurs la totalité des problèmes RH managériaux : les recrutements,**
 166 **les séparations, les salaires, etc. Ce n'est pas le service RH qui gère les salaires]**, **[mais on**

167 **suit la réglementation qui s'impose de l'extérieur. Au niveau de la comptabilité, de la paie,**
168 **des contrats de travail, de la sécurité on ne fait pas ce qu'on veut. On est quand même**
169 **dans des domaines règlementés, pas par l'entreprise mais par l'extérieur, la loi. Donc, on**
170 **met en œuvre toutes les contraintes réglementaires au niveau de l'entreprise]. [Pour la**
171 **sécurité, j'ai un service RH SSE au niveau du siège, qui se compose d'une seule personne**
172 **pour les 3000 employés. Elle est présente pour s'assurer que l'information soit bien**
173 **structurée, elle s'occupe des moutons à cinq pattes. Mais la mise en œuvre au quotidien**
174 **pour les vêtements, les équipements de protection individuelle, les actions, les gestes,**
175 **l'analyse des risques d'accident du travail, tout cela revient aussi aux managers]. On**
176 commence à avoir une certaine taille, mais on n'agit pas comme une grosse structure composée
177 de 3000 personnes, on est 200 petites structures de 15 personnes. Dans une boîte de 15
178 personnes, souvent il n'y a pas de service RH, l'équipe se débrouille pour réaliser toutes les
179 activités liées aux ressources humaines. Mais du fait de la coopération de toutes ces structures,
180 il y a malgré tout un besoin de compétence et de moyens communs, les services généraux, qui
181 vont être le plus light possible pour ne pas empiéter sur les décisions qui sont, elles, de la
182 responsabilité de chaque petite structure. Il y a donc un cadre général, et à l'intérieur de ce cadre,
183 la liberté est totale. Mais il y a un cadre, bien sûr qu'on ne fait pas n'importe quoi au niveau de
184 la sécurité, des contrats de travail, des salaires. **[C'est un cadre commun qui a été défini, où**
185 **librement on peut remettre en cause à tout moment les règles communes qui peuvent**
186 **devenir obsolètes, on peut améliorer, supprimer, ou même créer de nouvelles règles]** (avec
187 le Covid, des règles il y en a eu beaucoup depuis un mois et demi). Mais il y a assez de souplesse
188 et de responsabilité pour que les acteurs puissent s'adapter et agir sur-mesure en fonction du
189 contexte, parce que les choses ne se passent pas de la même façon à Bordeaux qu'à Strasbourg,
190 à Lille qu'à Marseille, en fonction des clients. On donne juste les contraintes externes qui
191 s'imposent à nous, on les intègre, et on redonne tout de suite la main aux équipes pour adapter
192 sur-mesure en fonction du contexte, avec intelligence et responsabilité, leur activité. **[Au**
193 **niveau des formations, c'est pareil. Chaque intra-entrepreneur fait tous les ans ses**
194 **demandes de formation] : [il y a un catalogue et une partie libre, parce que tout n'est pas**
195 **forcément dans le catalogue].** Je rappelle que le système d'information chez nous est très
196 important, on a une application pour la gestion des salaires, pour la gestion de l'information,
197 etc. Donc là, chaque intra-entrepreneur peut communiquer ses souhaits de formation. Ça va être
198 analysé, parce qu'il y a quand même un budget, il y a des coûts, sinon on pourrait faire tout ce
199 qu'on veut, 50 formations dans l'année. **[Il y a une discussion entre la personne et son équipe**
200 **pour voir si c'est une formation prioritaire par rapport à d'autres, en fonction des**

201 **objectifs la structure, en fonction des priorités par rapport à des collègues, pour en arriver**
202 **à un plan de formations prévisionnel qui pourrait être amendé pendant l'année en**
203 **fonction des besoins, mais qui est totalement décentralisé aux équipes au niveau des choix**
204 **et des décisions qui sont à faire, tout en respectant les contraintes externes]. [On intègre à**
205 **la fois la contrainte réglementaire sur les formations (pour le travail de bâtiment, il faut**
206 **généralement des formations assez spécifiques), et en même temps les souhaits individuels**
207 **de formations au-delà du réglementaire mais qui sont pour l'évolution des compétences**
208 **des salariés. Et ça, c'est géré décisionnellement au niveau des petites structures. Le service**
209 **RH, par rapport à ça, met à disposition le système d'information, l'organisation, pour que**
210 **les opérationnels dans les structures puissent ne pas avoir besoin d'eux]. [En fait, les bons**
211 **services généraux ne servent à rien] ! Dans notre organisation, en même temps, il y a toujours**
212 **besoin des services généraux, mais dans les proportions, les services généraux ne représentent**
213 **pas la part la plus importante de l'organisation et les opérationnels, la plus petite : c'est l'inverse.**
214 **Et deuxièmement, [ils sont au service, et pas l'inverse. Dans beaucoup d'organisations, les**
215 **opérationnels sont au service des services généraux. Là c'est l'inverse, le siège est au**
216 **service des structures opérationnelles]. [Sur la formation, le rôle des personnes au niveau**
217 **du siège, c'est de mutualiser, coordonner]. S'il y a une demande à Lille, une demande à**
218 **Poitiers, une demande en Belgique, etc., sur le même type de formation, il faut qu'on négocie**
219 **un accord-cadre avec un organisme de formation par exemple. Donc les services RH vont créer**
220 **le cadre de fonctionnement sur cette formation, de manière à ce que, quand l'opérationnel en a**
221 **besoin, tout soit prédéfini. Ils vont mettre les conditions et le cadre pour qu'on n'ait pas besoin**
222 **de faire appel à eux. Et gérer, toujours, les moutons à cinq pattes. S'il y a une formation**
223 **particulière en alternance, un apprentissage particulier, etc., là il y a besoin d'une expertise.**
224 **Mais 90% est totalement décentralisé au sein des structures de 15 personnes. Les services**
225 **généraux RH sont vraiment au service des opérationnels. [Leurs activités, c'est de s'impliquer**
226 **dans le système d'information, qui est crucial pour l'autonomie. Quand vous écrivez des**
227 **procédures et des protocoles qui vont être utilisés partout, si vous l'informatisez, vous**
228 **guidez et vous aidez à ce qu'on n'ait pas besoin de passer par vous, parce que c'est le**
229 **système d'information qui vous cadre et vous aide à prendre les décisions. Ils vont donc**
230 **s'impliquer dans le système d'information en y intégrant l'évolution des cahiers des**
231 **charges, des applications dans leur domaine]. [Ils vont s'impliquer pour être en veille par**
232 **rapport à tout ce qui se passe à l'extérieur : en veille réglementaire, en veille de curiosité**
233 **par rapport aux nouveautés, aux nouvelles manières de faire dans le domaine. Ça peut se**
234 **traduire par le fait d'être membre d'un club (pour les RH, il y a le club de l'ANDRH par**

235 **exemple), de voyager et d'être en curiosité vis-à-vis de l'extérieur. Ça fait partie de leur**
236 **rôle ici, d'être en veille].** Ils sont donc impliqués dans le système d'information, en veille par
237 rapport aux nouveautés et ce qu'il se passe à l'extérieur, ils s'assurent de la bonne actualisation
238 des données dans l'intranet. Ce sont en gros des superviseurs pour s'assurer que les données
239 soient les bonnes pour être utilisées au quotidien par les opérationnels des structures. **[Ils**
240 **doivent aussi favoriser les échanges, par rapport à tout ce qui concerne les expériences**
241 **qu'il peut y avoir dans le groupe].** Il peut y avoir une bonne pratique à Bordeaux, une en
242 Belgique, une à Toulouse. **[Leur rôle sera d'être des facilitateurs, de passer l'information**
243 **par rapport aux bonnes ou mauvaises pratiques qu'il peut y avoir dans les différents**
244 **domaines].** Leur rôle sera aussi de donner leur expertise pour qu'on n'ait pas besoin de faire
245 appel à eux. Pour qu'ils puissent, non pas être reconnus par le fait qu'ils étaient les seuls à détenir
246 cette information et qu'on soit obligé de passer par eux, mais être reconnus parce qu'ils apportent
247 continuellement du plus à l'organisation, parce qu'il y a toujours des choses nouvelles à aller
248 chercher et à faire évoluer. Là, plutôt que de se dire "je garde mon savoir et on passe par moi"
249 en faisant un goulot d'étranglement avec un back office qui devient décisionnel, **[les personnes**
250 **passent plus de temps à organiser l'information pour qu'on n'ait pas à passer par elles].**
251 De cette manière, elles se dégagent du temps pour aller soit approfondir une expertise, soit aller
252 faire autre chose et s'épanouir en élargissant son champ de compétences. **[Cette organisation**
253 **de l'information passe par l'élaboration de procédures, de règles, de workflows**
254 **informatiques qu'elles vont mettre dans l'intranet, accessibles à tous les salariés].** **[Les**
255 **activités des services RH sont donc, premièrement, de participer à la conception et à**
256 **l'évolution des cahiers de charge du système d'information et des applications, et ensuite**
257 **de faire en sorte que les règles et procédures ou documents (Word, excel, etc.) soient à**
258 **jour dans l'intranet de manière à ce que les opérationnels dans les structures puissent**
259 **faire leurs contrats].** Par exemple, pour le Covid, il y a une règle qui dit en France que si on
260 est en garde d'enfants, ou si on n'est personne à risque, il faut faire telle ou telle chose. Les
261 personnes des services généraux, au niveau RH, étaient en veille, en première ligne par rapport
262 à ces nouvelles règles qui sont arrivées. Elles vont les digérer pour les adapter dans notre
263 organisation et les mettre à disposition pour que ça puisse être proposé et validé par les instances
264 opérationnelles. Les personnes des services généraux RH ont donc réalisé cette veille et la mise
265 en place de la nouvelle réglementation, mais une fois que c'est fait, ils ne la gardent pas pour
266 eux, ils l'introduisent directement dans le système d'information. Le service RH s'est assuré de
267 l'organisation qui est à mettre en œuvre sur ce domaine-là dans le système d'information, pour
268 que les 200 structures opérationnelles soient autonomes dans la mise en place. **[Ils représentent**

269 **le lien, la passerelle entre l'externe et l'interne, par rapport à tout ce qui concerne les**
270 **réglementations. On respecte des lois, on est en relation réglementaire avec l'extérieur.**
271 **Là, il y a donc besoin d'un lien de veille].**

272 On va vers un monde où, là où il y avait jusqu'à présent 10 experts pour un généraliste, on va
273 passer à un expert pour 10 généralistes. Et ces 10 généralistes vont avoir l'importance, non pas
274 du savoir-faire, mais de la manière de le mettre en œuvre. Donc le médecin de famille redevient
275 le plus important par rapport au spécialiste. Il faudra toujours des spécialistes, mais le nombre
276 sera fortement réduit. Les machines seront plus expertes pour donner des informations brutes,
277 sans analyse. L'humain, par contre, sera toujours le seul à aller au-delà de la simple réponse
278 technique et le seul à amener de la valeur ajoutée. Concrètement, j'ai 3 personnes en RH, 2
279 personnes en formation et 4 personnes pour la paye, mais par rapport à 3000 personnes, c'est le
280 plus light possible. J'ai besoin de quelques spécialistes par rapport à une majorité de
281 généralistes.

282 **Chercheur :** Merci. Je vais passer à une question un peu plus théorique. Ulrich et Brockbank
283 sont des chercheurs qui ont élaboré un modèle qui attribue différents rôles aux gestionnaires
284 des ressources humaines dans les organisations classiques. Ces rôles sont :

- 285 - Représentant des employés : lorsque les RH s'occupent de la valorisation des intérêts et
286 besoins des employés en mettant en place un environnement propice et gèrent les risques
287 et la sécurité des travailleurs, tentent de résoudre leurs problèmes.
- 288 - Développeur du capital humain : ce rôle concerne plutôt la gestion des talents, des
289 formations, par la facilitation ou le coaching, pour aider les personnes à se développer.
- 290 - Expert fonctionnel : ce rôle est en rapport avec l'expertise fine en matière de RH, une
291 bonne connaissance du business, l'élaboration de politiques RH alignées avec le
292 contexte, comme la gestion du recrutement et des récompenses par exemple.
- 293 - Partenaire stratégique : ce rôle concerne la planification des objectifs sur le long-terme
294 et l'alignement des pratiques RH avec la stratégie organisationnelle.
- 295 - Leader : c'est un rôle qui va permettre l'articulation de tous les autres rôles en un tout
296 cohérent pour assurer une certaine harmonie des activités.

297 Selon vous, quels sont les rôles qui sont très présents au sein des RH dans votre entreprise, et
298 quels sont ceux qui sont plutôt peu ou pas représentés ? Ou est-ce que d'autres rôles ont peut-
299 être émergé ?

300 **Emmanuel : [Ce qui ressort le plus, c'est le rôle d'expert, mais particulièrement en ce qui**
301 **concerne l'élaboration des politiques par rapport au contexte et à l'environnement de**
302 **l'organisation]. [Le reste est principalement décentralisé. Ce n'est pas le service RH qui a**
303 **pour responsabilité les autres points. Il peut participer malgré tout à tous les sujets,**
304 **préparer, mais ce n'est pas sur lui que repose la responsabilité, in fine, de prendre les**
305 **décisions].** Ça revient aux équipes. Ce qu'il faut comprendre, c'est que c'est un rôle qui peut
306 paraître ingrat, mais qui est très important. C'est plus dur que d'être en première ligne à donner
307 des ordres. C'est plus exigeant, il faut être encore plus RH, avoir encore plus de finesse, pour
308 mettre en œuvre ce que je suis en train d'évoquer dans notre fonctionnement. Ça veut dire qu'on
309 n'a pas besoin de paraître ou d'être reconnu par rapport à son degré d'expertise. On part du
310 principe qu'il peut y en avoir, et que c'est même très bien, mais ce n'est pas ça qui apporte la
311 plus grande reconnaissance. La plus grande reconnaissance, elle va venir, soit des opérationnels
312 quand leurs collaborateurs à eux ont les réponses à leurs questions parce que les personnes des
313 services RH ont aidé à ce qu'elles soient autonomes et qu'elles puissent y répondre, soit quand
314 il s'agit d'un sujet très pointu et que les personnes du service RH sont là pour accompagner les
315 solutions avec une force de proposition auprès des opérationnels. Soit directement parce qu'ils
316 ont une expertise, soit en allant chercher l'expertise à l'extérieur, qui va être nécessaire. **[Ils ont**
317 **donc un rôle de passeur et facilitateur pour donner solutions auprès des opérationnels].** À
318 ce moment-là, ils sont extrêmement reconnus et importants dans leur rôle de tous les jours au
319 niveau du fonctionnement de l'entreprise. Mais ce n'est pas le rôle traditionnel qui est présent,
320 je suppose, dans la plupart des organisations habituelles des services généraux. **[On se trouve**
321 **dans une posture d'accompagnement par la mise en place d'outils nécessaires à**
322 **l'autonomie des opérationnels]. [Parfois également, pour le recrutement, il y a aussi une**
323 **aide, un accompagnement au sourcing pour aller chercher et trouver certains profils**
324 **auprès d'organismes externes].** Par exemple, une personne du service RH accompagne des
325 managers d'activité à mieux démarcher pour essayer de recruter des techniciens spécialisés dans
326 le domaine nécessaire. Une fois qu'elle l'a fait une fois, deux fois, plusieurs fois, elle pourra
327 passer la main aux équipes pour qu'elles se débrouillent pour la continuité. Elle va donc amorcer
328 la démarche pour mettre en adéquation les profils des personnes recrutées avec l'évolution du
329 marché qui nécessite des compétences nouvelles.