

8.9 Annexe 9 – Entretien : Hélène Palisson, Partena Professional

1 **Chercheur** : Pouvez-vous vous présenter brièvement, ainsi que votre parcours professionnel,
2 votre organisation et votre fonction actuelle ?

3 **Hélène** : Je suis HR business partner, j'appartiens à la structure RH de Partena Professional. J'ai
4 commencé à travailler sur le projet à partir du moment où le projet a été monté, c'est-à-dire il y
5 a deux ans de ça. J'y travaillais en tant que HR business partner mais également en tant que lien
6 des ressources humaines par rapport au projet. Là où le projet passe en phase de déploiement,
7 j'ai fait le mouvement inverse, c'est-à-dire que j'ai rejoint le projet depuis les ressources
8 humaines pour avoir un ancrage, non pas projet dans les ressources humaines, mais pour avoir
9 un ancrage RH dans le projet. Justement, pour pouvoir mettre en adéquation les besoins du
10 projet par rapport aux adaptations RH. Ce qui fait qu'aujourd'hui, je suis toujours HR business
11 partner, mais mon ancrage est passé dans le projet plutôt que dans les ressources humaines.
12 Notre structure se structure chemin faisant, donc je ne pourrai peut-être pas répondre à toutes
13 les questions au moyen d'exemples pratiques, mais parfois peut-être plutôt en donnant mon
14 sentiment par rapport à la situation vers laquelle je pense qu'on se dirige sachant que les
15 processus devront être adaptés. Ce qu'on va y mettre, ce sont les facteurs dignes des
16 gouvernances collaboratives d'entreprises "libérées", c'est-à-dire qu'on va veiller à respecter les
17 principes d'inclusion, de développement personnel et d'autonomie à travers les processus RH.
18 Mais la structure en sera aussi certainement impactée, et ça on le découvrira au fur-et-à-mesure.
19 Ce que je peux juste partager ici, c'est ma propre projection en sachant qu'aujourd'hui, on n'a
20 pas encore abouti sur un design final des ressources humaines.

21 **Chercheur** : Quelles sont selon vous les différences notables entre la gestion des ressources
22 humaines dans un modèle "libéré", et la gestion des ressources humaines dans un modèle plus
23 classique ?

24 **Hélène** : Ça, c'est un travail qu'on a déjà entamé. Pendant les deux ans de préparation de projet,
25 on a mené par ailleurs des analyses d'impact de ce genre d'organisation sur des métiers
26 transverses (que ce soit marketing, IT, finance, RH) qui sont souvent managériaux. Ce sont des
27 processus qui permettent aux managers de mettre en œuvre leurs ressources humaines. Mais
28 majoritairement, les processus dits "RH" aujourd'hui, passent soit par les managers, soit par une
29 injonction des RH qui demandent à des moments bien précis d'effectuer toute une série de
30 tâches. On a fait l'analyse de tous ces processus, on les a décrits de manière "AS-IT" et on les a
31 projetés de manière "TO-BE", en se demandant : si on tient compte des principes mis en avant

32 par la gouvernance collaborative, si on part du principe que les facteurs de motivation sont
33 renforcés auprès d'un individu lorsqu'il a de l'autonomie, de l'inclusion et du développement
34 personnel, qu'est-ce que ça donnerait dans un processus RH ?

35 Si je prends un exemple typique, qui est par exemple celui de la gestion de la performance,
36 classiquement, le cycle est organisé par les ressources humaines, mais mis en œuvre par le
37 manager qui fait d'une part, l'évaluation 1/1 (manager-collaborateur) se positionne comme
38 "omnipotent/omniscient" (c'est une caricature) et donne l'évaluation au collaborateur en disant
39 ce qu'il a envie de lui dire. Qu'est-ce que ça donnerait dans une vision d'entreprise libérée ou de
40 gouvernance collaborative ? **[Ça, c'est typiquement un processus qui va être organisé par**
41 **les équipes en 360° avec des étapes où on va d'abord apprendre au collaborateur à**
42 **s'autoévaluer, à discuter de ses résultats avec ses pairs pour pouvoir lui-même se réguler,**
43 **à entamer une discussion avec son coach et non plus son manager, où lui-même pourra**
44 **mettre en avant ses points forts et ses points de développement s'il le souhaite].** On a pris
45 tous les processus un par un, pour les basculer dans le nouvel environnement en regardant la
46 vision qu'on voulait y mettre, les principes de bases qui allaient nous guider et les pratiques que
47 l'on allait favoriser dans ce genre d'organisation. Ça, on l'a fait sur les processus de base que
48 sont : le job description, la classification de la rémunération, la performance (autant l'aspect
49 target setting que l'aspect évaluation), le recrutement, les horaires de travail, la mobilité interne.
50 Par exemple, **[pour la mobilité interne]**, typiquement, c'est encore un processus aujourd'hui
51 où, quand un collaborateur veut bouger dans l'organisation, il y a une annonce qui est postée
52 sur l'intranet de l'entreprise. Le collaborateur postule pour cette nouvelle fonction et passe par
53 tout le processus de recrutement, qui est certes simplifié par rapport à un nouvel entrant, mais
54 toujours présent. On s'est dit qu'en gouvernance collaborative, à partir du moment où il y a des
55 rôles que les individus expérimentent déjà (que ce soit pour un pourcentage important ou pas
56 de leur temps), dans quelle mesure est-ce que les ressources humaines doivent encore apporter
57 leur pierre à l'édifice alors que la personne est déjà dans le nouvel environnement, a pu le tester
58 et a pu être testée ? **[On pourrait encore, nous, revoir le collaborateur dans une logique de**
59 **développement, mais pas dans une logique de sélection].** Voilà, c'était pour l'exemple de la
60 mobilité. Il y avait donc sept ou huit points, desquels on a décidé de partir pour normer ce qu'on
61 désire en fin de parcours, sachant que cette version-là pourra encore évoluer. Comme ce sont
62 des gros principes, on va peut-être diverger dans la mise en œuvre, mais le principe de base, la
63 philosophie de base probablement restera quasiment identique. Les pratiques seront
64 probablement à adapter en fonction de l'expérimentation que l'on a et des besoins. On a posé

65 les principes, et c'est assez générique que pour pouvoir adapter et peaufiner au fur-et-à-mesure
66 dans les systèmes.

67 **Chercheur** : Selon vous, quelles sont les activités qui seront encore opérées par les ressources
68 humaines et quelles sont celles que l'on ne retrouvera plus ?

69 **Hélène** : On doit encore déterminer, sur une échelle de responsabilités, ce qui va rester au
70 niveau de l'individu, ce qui va rester au sein du groupe et ce qui va rester au niveau des RH. Ce
71 n'est pas encore clairement arrêté aujourd'hui. Nous n'avons pas encore le processus
72 complètement mis en œuvre, défini, et mis en pratique par rapport à la nouvelle configuration.
73 On est encore en période de test, donc il n'y a que 12% de l'organisation qui vit dans le modèle
74 collaboratif. 87% passent encore par les schémas classiques qui ne sont pas encore adaptés. Ces
75 12% vont permettre aujourd'hui de savoir quel est le contour, jusqu'où on pourrait
76 progressivement laisser la main aux équipes. On sait que le principe "TO-BE" aujourd'hui est à
77 deux ans d'échéance, mais sur ce trajet de deux ans, on expérimente toute une série de choses.
78 Concrètement, c'est donc difficile de définir à tous les niveaux comment cette autonomie se met
79 en œuvre. On décloisonne progressivement. Mais **[mon intuition par rapport à ça, c'est que**
80 **l'expertise fine va rester aux mains des ressources humaines]**. Il s'agit de l'expertise
81 vraiment pointue sur les systèmes de rémunération, sur une nomenclature en matière de
82 fonctions, parce que même en arrivant à une pyramide beaucoup plus plate, il y a quand-même
83 toujours une hiérarchie des rôles qui va s'organiser. Il y a un principe d'égalité, mais l'apport de
84 tout individu ne va pas être le même en fonction du rôle qu'il ou elle assume. **[Il y aura aussi**
85 **l'aspect expertise du recrutement, outils de recrutement, principes de recrutement (selon**
86 **quel modèle on va recruter, comment faire passer des assessments de groupe, etc.)]**. Toute
87 cette expertise-là qui est excessivement fine, va rester. Ça nécessite réellement un bagage, des
88 processus éprouvés, mais aussi des connaissances éprouvées, certifiées, très spécifiques. Par
89 contre, je pense que pour tout l'aspect plutôt "généraliste" des ressources humaines, je pense
90 même parfois à ma fonction de HR business partner, je ne sais pas comment cette fonction va
91 subsister. Je pense qu'**[elle va rester pour une partie de son activité, c'est-à-dire pour tout**
92 **l'accompagnement des individus dans leur propre transformation, dans la mise en œuvre**
93 **d'une osmose d'équipe, dans l'accompagnement des grandes transitions sur base des**
94 **tendances, des nouvelles dispositions à prévoir]**. Bien souvent, le HR business partner
95 aujourd'hui se substitue au management pour faire "à la place de", mais ça, ce ne sera plus le
96 cas. Donc il y aura une responsabilisation plus importante des personnes qui ont la vision et
97 doivent la mettre en œuvre, ou des personnes qui ont l'accompagnement. Il y aura des personnes

98 périphériques qui seront là pour soutenir, alimenter par des techniques créatives de mise en
 99 place de cohésion de groupe, etc. L'objectif pour moi, c'est que **[ce métier va se transformer**
 100 **plutôt comme un collant, à travers quelqu'un qui va faire en sorte que tout colle ensemble,**
 101 **et surtout dans l'accompagnement et non pas dans le "faire à la place de"]**.

102 **Chercheur** : Quelles formes concrètes va prendre cet accompagnement ?

103 **Hélène** : L'accompagnement peut se faire sous plusieurs formes. Ça peut être de
 104 **l'[accompagnement collectif par rapport à une équipe, en jouant sur l'esprit d'équipe, sur**
 105 **la définition des rôles, la clarté dans les rôles dans les attributions, apprendre aux gens à**
 106 **s'exprimer les uns vis-à-vis des autres. Il y a tout ce pan-là, d'apprendre à exprimer**
 107 **lorsqu'on a besoin de quelque chose, comment trouver un terrain d'entente dans le groupe**
 108 **sans jugement, et de sorte que la raison d'être du groupe soit sauvegardée et que l'intérêt**
 109 **collectif prime]**. **[Il y a aussi de l'accompagnement pour les besoins au niveau business**
 110 **pour pouvoir arriver à rencontrer le business model. Ça pourrait être des actions, des**
 111 **workshops, des actions de réflexion, des actions d'accompagnement de transformations**
 112 **de groupe d'individus, comme ça pourrait être des moments de formation sur des**
 113 **nouveaux modèles, sur des nouvelles pratiques, des moments d'idéation]**. Je crois que nos
 114 modèles ne prévoient pas énormément de stimulation à la créativité, et je ce sont des choses qui
 115 vont devoir bien plus émerger de ce genre d'organisation. Ça peut être **[de l'accompagnement**
 116 **à la réflexion créative, à la manière dont on peut emmancher ce genre de workshop dans**
 117 **les équipes, à faire émerger tout le potentiel des humains]**. C'est plutôt ce type-là
 118 d'accompagnement, mais qui restera de toute façon de l'accompagnement classique sur les
 119 humains, sur les groupes, de la communication, de l'information, et en plus toutes ces techniques
 120 créatives. Si on considère que le coaching est une matière RH, il peut être organisé au sein des
 121 ressources humaines. Mais au sein du projet, on a des "people transformation coach" qui sont
 122 vraiment là pour former les gens à la gouvernance collaborative, collectivement et
 123 individuellement, donc il y a une partie de "formation" au nouveau modèle. Il y a une partie
 124 d'accompagnement (qui peut être collective ou individuelle) sur les rôles, et une partie
 125 d'accompagnement individuel pur en coaching pur. Tout ça, c'est pris en charge par des
 126 personnes de la cellule "people transformation", mais aussi au sein des RH. Les compétences
 127 sont distribuées sur ces deux pôles-là. À côté de ça, il y a des business model coachs qui peuvent
 128 accompagner les équipes à la réflexion, à l'idéation sur le business model et sur toutes les
 129 possibilités que ce business model offre à la création de nouvelles idées. Cet accompagnement,
 130 on l'a donc scindé dans deux rôles différents. C'est une partie de responsabilité qui se trouve

131 soit chez les RH, soit chez les business model coachs qui se trouvent au sein du projet. **[Les**
132 **RH seront dans tous les cas responsables de la mise en place et l'organisation de ces**
133 **accompagnements].**

134 **Chercheur :** Quelles sont les activités que l'on pourra retrouver spécifiquement dans une
135 entreprise ayant subi un processus de libération ?

136 **Hélène :** Je ne sais pas, je crois que c'est très dépendant des contextes d'entreprise et de leur
137 maturité. Tout dépend de l'organisation. Par exemple, si je prends l'exemple de la formation, on
138 a eu une tendance dans les années à outsourcer énormément tout ce qui concerne les formations
139 en soft skills, managériales, commerciales, etc. Je pense que ce type d'organisation va plutôt
140 provoquer l'insourcing de toute une série de ces activités. Par exemple, ça c'est un mouvement
141 qu'on avait déjà commencé à entamer, mais je pense que ce sera fort différent d'environnement
142 en environnement. Je pense que tout ce qui concerne les compétences plus génériques pourrait
143 être complètement insourcé au sein des organisations, et que restent en outsourcing les
144 formations beaucoup plus spécifiques à des métiers qui sont plus atypiques au sein d'une
145 organisation, et là où l'économie d'échelle, la spécificité de la matière et le côté très rigoureux
146 de la matière ne permettraient pas un insourcing, dans le cas où la connaissance en interne n'est
147 pas suffisamment importante que pour pouvoir délivrer ce genre de formations. Tout le reste
148 me semble-t-il, lorsqu'on parle de compétences plus transversales, comme des compétences
149 communicationnelles, relationnelles, pourrait être insourcé. L'émergence de fonctionnalités, de
150 connaissances en coaching et de coachs internes, sont des choses où les entreprises ont
151 beaucoup fait appel à l'externe avec les années, mais je pense que c'est complètement quelque
152 chose qui peut être insourcé. Là encore, tout dépend tout de même des mouvements de
153 l'entreprise, ses souhaits, sa taille, etc.

154 **[Ce qui pourrait se passer, c'est aussi un plus grand profilage des ressources humaines**
155 **vers l'externe de l'entreprise].** Aujourd'hui, nos départements RH sont fort centrés sur
156 l'interne, en tout cas pour des sociétés de service comme les nôtres qui travaillent en ressources
157 humaines. **[On pourrait se dire que demain, en ayant fait une transformation au sein de**
158 **l'entreprise, on soit nous-mêmes ambassadeurs de la transformation auprès de nos clients**
159 **par exemple. Il y a ce côté un peu ambassadeur d'un vécu, d'une expertise, de nouvelles**
160 **pratiques].** Alors qu'aujourd'hui nos systèmes sont pensés uniquement pour l'interne.

161 **Chercheur :** Par rapport à l'insourcing, quel rôle les ressources humaines auraient-elles à jouer
162 dans la coordination de ces formations ?

163 **Hélène** : Il y a deux choses. Je pense qu'il faut distinguer, d'une part, [**la philosophie des**
164 **principes de base qu'on veut effectivement mettre en œuvre, qui sont relatifs à l'autonomie**
165 **des personnes, le fait de les responsabiliser par rapport à leurs envies de suivre ou pas des**
166 **formations pour être performants eux-mêmes et rencontrer la performance collective**] ;
167 et d'autre part, [**le cadre légal qui nous obligera quand-même à opérer un minimum de**
168 **contrôle et de coordination. Si on prend par exemple la formation, on a toujours un bilan**
169 **social à compléter, et ça nécessitera quand-même un minimum de reporting et de**
170 **coordination d'un certain nombre d'activités**]. C'est intéressant de suivre des indicateurs qui
171 nous permettent de savoir dans quelle mesure les personnes sont engagées et se forment à
172 l'évolution, qu'elle soit relative à ce genre de structure ou tout simplement technologique, etc.
173 Je pense donc que tout l'aspect des indicateurs et des tendances doit être maintenu, mais peut-
174 être pas dans le suivi individuel et le contrôle. Je crois que c'est une question de curseur : [**il y**
175 **a des activités qui devront rester de par le cadre légal et de par le fait qu'en tant que RH,**
176 **on devra malgré tout renseigner toute une série de tendances, parce que c'est ce qui**
177 **permettra à l'entreprise de se réguler et d'avancer**]. Mais ça ne restera probablement pas
178 dans la mise en œuvre. On va devoir pondérer le niveau micro-macro.

179 **Chercheur** : Quelles sont les activités "traditionnelles" RH qui seront plus présentes et
180 occuperont une place importante au sein de la GRH, et quelles sont celles qui, au contraire,
181 s'effaceront ou prendront moins de place dans la GRH en entreprise libérée ?

182 **Hélène** : C'est une question difficile, parce qu'il y a un autre présupposé, c'est tout l'aspect HR
183 system qui est au centre de tout ça. Plus on automatise toute une série de tâches plus on met à
184 disposition des individus des outils, moins on a une intensité des activités RH dans
185 l'implémentation journalière. Donc ce sera fonction de tout ça, aussi. On a besoin, au cœur du
186 moteur des ressources humaines, d'un outil intégré pour penser tous les liens entre les matières.
187 Pour l'instant on voit les individus de manière segmentée alors qu'on devrait les voir dans leur
188 entièreté. On loupe des éléments. C'est pareil au niveau du HR system au cœur du moteur. Si
189 on recrute sans penser au développement, sans penser au lien avec la rémunération, sans penser
190 aux rôles, il manque des éléments qui font que la prise en charge HR restera plus importante en
191 central que si tout est déjà pensé dans un système qui est puissant et qui permet justement de
192 limiter l'action RH dans le suivi quotidien (plutôt administratif et de contrôle). Donc, [**ce qui**
193 **resterait, avec un système très fort et bien pensé par rapport à tous ces liens, ce sont des**
194 **compétences de développement, des pratiques et l'aspect recherche sur ces pratiques, du**
195 **soutien, de la co-construction par rapport au business et en fonction des problématiques**

196 **qui se rencontrent, mais toujours en faisant des propositions]. [Si je pense à un processus**
197 **par rapport aux horaires flexibles et à l'aménagement du temps de travail, on est quand-**
198 **même liés par tout un cadre légal qui nous oblige à avoir une vision sur ce temps de travail,**
199 **parce que derrière, il y a des aspects relatifs à la rémunération par exemple]. Si ça**
200 **s'assouplit, il y a déjà toute une activité qui tombe. Pour moi, il y a en partie un décloisonnement**
201 **au niveau légal qui n'est pas encore arrivé, mais pourrait être amené par la crise que l'on connaît,**
202 **et un système bien solide entre les activités, qu'aujourd'hui on ne fait pas, et qu'on fait**
203 **majoritairement dans d'autres entreprises par un suivi administratif qui tomberait alors. Donc**
204 **[reste au sein de RH, les activités de penser et améliorer les processus, renforcer des**
205 **outils]. [Ce qui va rester aussi, c'est tout l'aspect analyse des données. Il y a énormément**
206 **d'éléments qui sortent de nos processus, qu'on n'a pas le temps d'analyser correctement**
207 **ou de manière suffisamment fine. Les indicateurs ne sont pas suffisamment harmonisés,**
208 **ce qui fait qu'on loupe toute une série d'analyse prédictive au niveau des ressources**
209 **humaines, et c'est vraiment quelque chose qui pourrait beaucoup plus émerger].**
210 **[Finalement, il y aurait vraiment une mise à disposition des outils RH au niveau des**
211 **individus, qui font que les individus sont capables de les utiliser jusqu'où ils le peuvent].**
212 **[Il ne resterait alors que le côté "spécialiste", parce qu'il y a des expertises RH beaucoup**
213 **plus pointues liées à des pans de l'activité qui sont beaucoup plus spécifiques]. Là,**
214 **effectivement, il y a un lien à garder.**

215 **Chercheur :** En théorie, il existe des rôles endossés par les professionnels de la fonction RH
216 "classique", identifiés par Ulrich et Brockbank. Ces rôles sont:

- 217 - Représentant des employés, dans le but de mettre en place un environnement propice à
218 la valorisation des intérêts et des besoins des employés, de la sécurité, de la prévention
219 des risques et du bien-être des équipes.
- 220 - Développeur du capital humain, pour l'aspect développement, coaching, facilitation,
221 gestion des talents ou des formations.
- 222 - Expert fonctionnel, pour amener de l'expertise en matière de RH pure, de la
223 connaissance du business, pour élaborer les politiques en adéquation avec le contexte.
- 224 - Partenaire stratégique, pour lequel la fonction RH participe à la planification
225 stratégique, à la mise en place de la vision et des objectifs sur le long-terme, et justement
226 algine les pratiques RH avec la stratégie visée.
- 227 - Finalement, le rôle de leader, qui va permettre d'articuler tous les autres rôles entre eux
228 par souci de cohérence dans la gouvernance RH.

229 Ces rôles se retrouvent-ils toujours incarnés par la fonction RH en entreprise libérée, certains
230 sont-ils davantage présents ou au contraire, s'effacent ?

231 **Hélène** : Ça fait longtemps que je voulais faire le lien avec Ulrich, et je n'avais toujours pas
232 pris le temps de le faire. C'est une belle façon de voir les rôles des ressources humaines. [**Pour**
233 **le premier, le rôle de représentant des employés, c'est assez complexe**]. Souvent, dans la
234 mise en place de systèmes libérés ou holocratiques, il y a un rôle au sein des équipes par rapport
235 à ça. Chez nous, ce qu'on ne sait pas encore, c'est la façon dont ça va se répercuter sur le système
236 en général, et typiquement vis-à-vis des organes de concertation. Aujourd'hui, effectivement, il
237 y a une représentativité des RH au niveau du business pour représenter le personnel, mais où
238 les RH eux-mêmes sont aussi sur le banc patronal au niveau des organes de concertation, et
239 c'est surprenant. Je ne sais pas ce que ça va donner lorsqu'on injectera dans ce système des
240 seconds liens (des "replink") qui, eux-mêmes, ont dans leur rôle le fait de remonter les tensions
241 qui limitent le cercle. J'aurais tendance à dire que c'est quelque chose qui va bouger, mais je ne
242 sais pas s'il restera quelque chose au niveau des ressources humaines. [**A partir du moment**
243 **où les besoins du cercle remontent, pour moi il y a des actions qui pourront être**
244 **entreprises et pourront être consolidées dans des pratiques, dans des politiques, dans de**
245 **l'inspiration qui viendront peut-être des ressources humaines, mais à mon avis il y aura**
246 **une différence entre le mécanisme de remontée et la mise en œuvre**]. Aujourd'hui, ce sont
247 souvent les ressources humaines qui font remonter les infos et qui, par ailleurs, mettent en
248 œuvre. Tout cet aspect de remontée ne sera plus fait uniquement par les ressources humaines,
249 c'est là qu'il y aura un changement.

250 [**Au niveau du développement du capital humain, c'est complexe aussi**]. D'une certaine
251 manière, avec l'émergence de toutes les communautés au sein des entreprises (si je donne un
252 exemple pratique, on a commencé à mettre en place une communauté de gens qui donnent des
253 formations en management, et d'autres qui donnent des formations commerciales, etc.), la mise
254 en œuvre pourra être faite en-dehors des RH, mais je pense que [**les RH vont consolider toute**
255 **une série de bonnes pratiques et fournir le matériel de base en co-construction. Le fait**
256 **d'enclencher un processus sera fait par un besoin qui émanera du terrain et qui va**
257 **remonter, il y a des choses qui seront faites en cocréation et qui vont redescendre. Donc**
258 **là, je pense que tout le processus sera plutôt partagé, et plus exclusivement RH. Mais les**
259 **RH, par rapport à ça, doivent malgré tout fournir tout l'aspect expertise derrière**].

260 [**Le rôle fonctionnel, pour moi ça va rester au niveau HR. Parce que là, on touche quand**
261 **même au cœur de toute une série de choses importantes**].

262 **[Le partenaire stratégique, je pense que ça restera. C'est lié à l'articulation des pratiques.**
263 **D'ailleurs pour moi, leader et partenaire stratégique, ça va ensemble. L'idée, c'est de**
264 **permettre au tout de rester consolidé dans une logique évolutive et veiller justement à ce**
265 **que les changements sociétaux plus globaux soient traduits dans les pratiques RH, et qu'ils**
266 **soient aussi alignés sur la totalité des politiques, sur les pratiques au sein de**
267 **l'organisation].**

268 Encore une fois, tout dépend de la nature de l'entreprise et des personnes qui la composent. Un
269 CEO d'entreprise extrêmement convaincu de la nécessité de ce genre d'organisation et qui
270 maîtrise la mécanique, qui maîtrise la bienveillance, qui a fait preuve d'humilité et qui partage
271 son pouvoir, incarne déjà intrinsèquement toute une série d'attitudes et de comportements qu'on
272 attend aussi d'un DRH. Ce que je veux dire par-là, c'est que tout dépend aussi de la capacité
273 d'un dirigeant d'entreprise à se connecter aux personnes, parce que quelque-part, dans une vision
274 holistique, rien ne devrait être dissocié. Or, aujourd'hui, ça l'est, parce qu'on a segmenté toute
275 une série de choses sinon ça ferait beaucoup pour une seule personne. Ce n'est donc pas
276 forcément uniquement la fonction RH qui veille à l'alignement des pratiques, qui soit inspirante
277 pour les pratiques, je pense qu'un CEO pourrait parfaitement le faire. Ces rôles doivent bien sûr
278 être incarnés par les RH, mais ne sont pas exclusifs non-plus.

279 **Chercheur :** Quelles sont les compétences du DRH dans et après un tel processus de
280 transformation ?

281 **Hélène :** **[Il va falloir avoir une bonne connexion avec le monde environnant, des**
282 **compétences de discernement, une capacité à traduire tout ça au sein de son organisation],**
283 **à mettre en place, accompagner, stimuler, instiguer la mise en œuvre de ces constatations-là au**
284 **sein de l'organisation. [La simplification, aussi. On arrive dans un monde extrêmement**
285 **complexe. Je pense que la fonction RH gagnerait très fortement à simplifier ses modèles,**
286 **à les rendre bien plus accessibles par le commun des mortels pour qu'ils puissent dégager**
287 **beaucoup plus de puissance]. [Beaucoup de compétences communicationnelles, mais**
288 **plutôt dans la pédagogie].** Encore une fois, on revient à la simplification des choses, mais
289 plutôt dans la mise à disposition d'outils qui nécessitent justement une simplification et une
290 réinterrogation sur ce que l'on fait et pourquoi on le fait. C'est un écueil des départements RH
291 aujourd'hui, le fait de penser segmenté. Les départements RH ont tout intérêt à penser de
292 manière holistique. **[Il y a la proximité, aussi. Les départements RH sont quand même**
293 **souvent en injonction et très peu en accompagnement. Il faut donc créer ce caractère de**
294 **proximité. On a été beaucoup dans le "one size fits all", on devrait peut-être justement**

295 **être dans l'accompagnement plus individuel**]. C'est ce qui va rendre les choses plus
296 compliquées, mais on va aller vers quelque chose de beaucoup plus individualisé que ça ne
297 l'était auparavant. D'où l'intérêt de simplifier, d'apporter de la clarté. [**Apprendre à apprendre,**
298 **aussi, c'est très important. Ce que je constate aujourd'hui, c'est que RH pour RH n'a**
299 **aucun sens, on est là vraiment pour accompagner une évolution des comportements, donc**
300 **ça implique d'apprendre aux autres à apprendre à se développer, à avoir confiance en**
301 **eux**]. On a besoin d'un apprentissage positif : on est beaucoup dans un mode de fonctionnement
302 répressif au niveau des ressources humaines, dans le contrôle, etc. Il faut basculer le tout en
303 ayant des intentions positives, parce que tous nos systèmes et modes de pensée sont articulés
304 au niveau du contrôle et de la sanction. Ce sont des changements de paradigmes très importants
305 dans la responsabilisation, dans l'envie, dans la simplification, la transparence, le discernement.

306 **Chercheur** : Quelles sont alors les activités du DRH au sein d'une organisation libérée ?

307 **Hélène** : Dans mon monde idéal, il n'y a plus de DRH. Je pense que dans un monde idéal, les
308 individus sont capables de se prendre en charge. Quel serait alors le rôle du futur DRH pour
309 moi ? C'est de [**veiller à la cohérence du tout, à l'harmonie du tout**]. C'est probablement très
310 idéaliste comme mode de pensées, j'en ai conscience. En tout cas, je pense que ça doit être une
311 personne qui recherche l'alchimie de tous les composants et qui fait le lien, qui fait des ponts,
312 pour veiller à ce que l'organisation tourne de manière fluide et simple dans la communication
313 et dans les pratiques relatives à la gestion des individus. [**Ce serait plutôt quelqu'un qui serait**
314 **dans la fédération et qui donnerait le sens par rapport à cette raison collective. Il serait**
315 **plutôt de l'ordre de la culture, quelqu'un qui va vraiment veiller à ce que cette culture de**
316 **partage, d'apprentissage, de responsabilité partagée, de développement continu, de**
317 **motivation intrinsèque, soit systématiquement enrichie et présente**]. Et ça passe
318 évidemment de temps en temps par des choses moins sympathiques à faire, mais qui seront
319 toujours faites dans un sens où l'individu ne sera pas brimé pour être brimé. Il y aura quelque
320 chose d'objectif, qui ne sera pas jugeant, avec de la simplicité dans l'action, mais aussi de
321 l'authenticité. Voilà, [**c'est quelqu'un qui va veiller à ce que tout soit authentique, mais**
322 **toujours en passant par du conseil plutôt que de la répression. C'est quelqu'un qui doit**
323 **veiller à ce que ce soit comme ça en permanence, et veiller à des échanges constructifs (pas**
324 **nécessairement positifs) entre les individus**]. Ce genre d'organisation, c'est d'abord une
325 culture d'entreprise. C'est d'abord de l'apprentissage dans une transition, ce sont des pratiques
326 qui vont dans ce sens-là, ce sont des formations qui vont dans ce sens-là, c'est dans la sanction
327 des gens, qui malheureusement ne jouent pas le jeu. C'est en posant des actes forts par rapport

328 à des gens qui sont aux antipodes de ça. Il y a des transgressions de valeurs de base qu'on ne
329 peut pas accepter. Je pense qu'on est tous garants de ce genre de système, et il faut quelque part
330 une représentation de ce système par des personnages emblématiques. [**Ça passe aussi par le**
331 **ou la DRH qui incarne ça dans ses pratiques, dans du parler-vrai, du parler-sincère**]. Seul,
332 il ne peut pas, sinon il devient gendarme, mais il doit vraiment veiller à ce que ces pratiques-là
333 soient vraiment intégrées par toute personne qui entre dans l'entreprise et par toutes les pratiques
334 et politiques qui sont mises en place dans l'entreprise. [**Il doit aussi veiller à une amélioration**
335 **permanente des processus en étant à l'écoute de ce qui se passe, en faisant le tri grâce à**
336 **son expertise tout en passant par de l'humilité, beaucoup d'interaction, d'écoute, de**
337 **forums qui sont organisés**]. Cela permet de rendre ces pratiques d'égalité d'individu à individu
338 réelles. Un homme, une voix. Chacun a droit à sa voix et peut s'exprimer, c'est ça que le DRH
339 et les pratiques de GRH doivent pouvoir incarner.

340 **Chercheur** : Quel est le rôle et l'impact du département RH dans le processus de
341 transformation ?

342 **Hélène** : L'entreprise, ici, a fait le choix de créer une structure apart qui va gérer la
343 transformation. Donc la transformation n'est pas drivée par les RH à proprement parler. Ils en
344 font partie, évidemment, mais les ressources humaines vont majoritairement faire aujourd'hui
345 la transformation de leurs processus. C'est comme ça qu'ils vont opérer le changement. À côté
346 de ça, tout l'aspect accompagnement est pris dans le cadre du projet. Le projet chez nous en
347 interne s'appelle STEP, et dans STEP, il y a un cercle STEP et un sous-cercle qui s'appelle
348 STEP People Transfo. Tout l'accompagnement des personnes aux pratiques collaboratives est
349 fait par People Transfo. Toute la partie d'accompagnement des personnes au niveau du business
350 model est fait par le cercle STEP. À côté, il y a la finance, les RH, les IT, qui eux s'occupent de
351 la transformation de leurs processus. Le projet lui-même veille à ce que l'alignement de cette
352 transformation disciplinaire soit en lien temporellement avec le déploiement, de sorte que
353 progressivement, les équipes disposent de ce dont elles ont besoin pour pouvoir mettre en œuvre
354 leur autonomie. Si je prends par exemple le processus de recrutement, on va commencer à
355 permettre aux équipes elles-mêmes de faire le tri des CV's qui les intéressent pour qu'après les
356 RH fassent les entretiens, et que ça revienne auprès des équipes pour le choix final. Demain,
357 les équipes pourraient cerner les CV's, et demander simplement une validation des RH par
358 rapport aux comportements attendus; mais la négociation salariale et tout le reste pourraient
359 être pris en charge par les équipes. Au final, on évolue tous en parallèle les uns avec les autres
360 pour arriver à quelque chose de construit. [**Les ressources humaines vont donc s'occuper de**

361 **transformer leurs processus, et de faire en sorte que ces processus soient adaptés pour**
362 **permettre à cette nouvelle culture de gestion de l'individu de se mettre en œuvre, de**
363 **prévoir comment on doit pratiquer, communiquer].** Mais la transformation elle-même vers
364 des attitudes collaboratives, c'est plutôt People Transfo qui le fait, qui est composé à moitié de
365 RH, à moitié de personnes issues du projet (ex-business). **[Les RH doivent vraiment prévoir**
366 **la transformation de leurs processus, l'adéquation de ces processus par rapport à ce**
367 **nouveau mode de fonctionnement].** [L'enjeu RH est de réussir à mettre en œuvre les
368 **principes de la gouvernance collaborative à travers les processus, et faire en sorte que**
369 **cette culture puisse jaillir et être partagée de tous]**