

## 8.7 Annexe 7 – Entretien : Jean-Pierre Christiaens, Bend Consulting

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

3 **Jean-Pierre** : J'interviens chez Partena depuis le mois d'octobre 2017. Je suis une personne  
4 externe à la boîte. Donc je ne travaille pas que pour cette entreprise-là, mais tout de même  
5 essentiellement pour cette entreprise-là; ça représente quand-même la majorité de mon temps.  
6 La démarche et l'objectif étaient de pouvoir réfléchir à l'évolution du modèle organisationnel  
7 d'un département-clé de l'entreprise en termes d'organisation et de modèle d'organisation par  
8 rapport au modèle de service qui est proposé au client externe. Dans un premier temps, ce n'était  
9 pas une transformation qui avait pour but d'aller vers une gouvernance adaptative, vers plus  
10 d'autonomie, vers plus de collaboratif. C'est arrivé dans l'enchaînement, mais ce n'était pas la  
11 base de la dynamique. Le parcours de transformation dont je vais parler ici concerne le groupe  
12 Partena Professional, qui représente toutes les activités sauf celles de la mutualité. Ce sont donc  
13 des activités de secrétariat social, de gestion des payes pour les entreprises, de caisses  
14 d'assurance sociale (donc calculer les cotisations sociales pour les indépendants), de guichets  
15 d'entreprise pour l'accompagnement des start-ups dans le démarrage de leur activité, et toutes  
16 les activités de conseil en ressources humaines, que ce soit de l'ordre juridique, stratégique,  
17 ressources administratives, audits, etc. Le projet dont on parle ici, c'est donc le projet des entités  
18 de secrétariat social, assurance sociale, guichet d'entreprise, consultance RH. Ça représente à  
19 peu près 1800 personnes. Moi, je suis intervenu dans la boîte pour accompagner la  
20 transformation d'un département qui correspond à environ 600 personnes. Le pitch de départ  
21 était, en quelque sorte : "Comment faire évoluer le modèle organisationnel ?". Par rapport à ce  
22 pitch de départ, on a constitué une équipe multidisciplinaire qui rassemble une dizaine de  
23 personnes en interne dans ce département, qui avaient envie de faire bouger les choses. Donc  
24 le principe, c'était de composer une équipe venant d'horizons variés de la boîte (en termes d'âge,  
25 d'origine, d'expérience, de fonction). Le but était d'avoir un groupe tout-à-fait équilibré,  
26 composé de personnes qui avaient envie de réfléchir ensemble dans un projet puis dans une  
27 transformation du modèle organisationnel de leurs activités. On a mis trois mois pour fixer les  
28 bases du projet, puis pour démarrer le projet. On a démarré en janvier 2018 en prenant  
29 l'ensemble du matériel qu'on avait à notre disposition dans l'entreprise. C'est-à-dire la stratégie,  
30 les objectifs, l'ambition, la vision, la mission, les valeurs, la proposition de valeur client, le  
31 modèle économique, bref, tout ce qui existait dans la boîte et permettait d'alimenter la réflexion.  
32 En rassemblant toute cette information, on a aussi examiné l'orientation qui avait été proclamée

33 par la direction générale du groupe quelques mois avant lors d'une communication personnelle,  
34 et qui était la volonté de transformer le modèle organisationnel et le modèle de collaboration  
35 dans l'entreprise pour aller vers des équipes en réseau, interconnectées, et qui ont une  
36 responsabilité opérationnelle sur le terrain. C'est ce qu'ils ont appelé classiquement à l'époque :  
37 "On renverse la pyramide". Ils n'ont pas parlé à ce moment-là de "libération". C'est clair que,  
38 quand la direction générale a partagé cette ambition-là avec le personnel (c'était 6 mois avant),  
39 ils étaient influencés par leurs collègues, les lectures, ils avaient lu les bouquins de Getz, de  
40 Laloux, mais ils n'avaient pas encore vraiment fixé de trajectoire. Donc quand j'ai repris le  
41 projet de transformation du département, j'ai demandé à la direction générale si ce qu'elle avait  
42 annoncé en termes de transformation des équipes vers des équipes autonomes,  
43 interdisciplinaires, etc., vivait toujours, ou si c'était un vœu pieux qu'on lance en communication  
44 parce que ça donne bien sur un slide, mais qu'après ça, ça n'ait pas nécessairement beaucoup  
45 d'impact. La réponse était qu'ils voulaient réellement arriver à ça, mais ils ne s'étaient pas encore  
46 vraiment penchés sur la manière de procéder. Donc, moi ce que j'ai proposé, c'est qu'on  
47 embarque cette idée dans la réflexion. Je voulais qu'on élargisse notre réflexion, qui était une  
48 réflexion sur un modèle d'organisation qui visait à être bien connecté avec les besoins des  
49 clients, à un modèle d'organisation qui non seulement soit bien connecté aux besoins des clients,  
50 mais qui soit aussi totalement en phase avec les aspirations des collaborateurs en interne. Donc  
51 là, la réponse a été positive, et c'est comme ça qu'on a démarré un projet qui a deux piliers. Un  
52 pilier business, c'est-à-dire la transformation de l'organisation en business units à travers  
53 l'évolution de son modèle économique, et en même temps, une transformation organisationnelle  
54 basée sur la gouvernance collaborative. C'est important, parce que c'est une particularité. Donc,  
55 on a démarré un projet avec une dizaine de personnes, et on a d'abord réfléchi pendant quelques  
56 mois sur le volet business, on a travaillé sur l'évolution du modèle économique et des différentes  
57 entités. Six mois après, on a connecté à ça des réflexions en termes de modèle d'organisation et  
58 de collaboration. Les deux ont eu un écho positif au niveau du comité de direction, qui a trouvé  
59 que ce qu'on faisait pour un département de 600 personnes, c'était super, mais qu'il fallait  
60 décider de transformer tout le monde, ou personne. Donc, d'un projet pour un département de  
61 600, on est passés à un projet pour les 1800 personnes. On a fait passer l'équipe de 10 personnes  
62 à 20 personnes. Le but était toujours de créer un noyau qui puisse devenir un pilote dans une  
63 transformation. La deuxième partie de l'année 2018, on a élargi le périmètre et on a intégré les  
64 réflexions par rapport au modèle d'organisation et à la gouvernance. Quand on a réfléchi à ça  
65 dans la deuxième partie de l'année, on s'est inspiré de ce qui existe ailleurs, on a pris les  
66 expériences dans d'autres boîtes, pour arriver à la fin de l'année avec une proposition pour lancer

67 un projet-pilote avec des équipes volontaires qui, à la fois, allaient expérimenter l'évolution du  
68 business model qui impliquait la mise en place d'équipes multi-métiers autonomes sur le plan  
69 opérationnel, d'où la nécessité de revoir le modèle hiérarchique, la politique en termes de  
70 processus de décision, le cadre en termes d'autonomie, etc. Donc, fin 2018, pour démarrer ce  
71 projet-pilote, on a fait quelques workshops avec le groupe qui était chargé du projet, le comité  
72 de direction et le comité de management, pour leur demander quels étaient, pour eux, les  
73 éléments-clés de succès de cette transformation. On voulait vraiment avoir les balises qui étaient  
74 importantes pour l'entreprise, quelles étaient celles qui étaient déjà incarnées dans l'entreprise  
75 et auxquelles il faudra être attentif. Deux choses sont ressorties : d'une part, la confiance, et  
76 d'autre part, le cadre de référence. Les leviers de la transformation sont donc : avoir un cadre  
77 de référence suffisamment clair dans l'organisation pour que la transformation ne soit pas un  
78 saut dans le vide assimilé à une période chaotique qu'on va devoir vivre pour pouvoir  
79 transformer. Le deuxième point, c'est la confiance. Quand on donne un pouvoir de décision au  
80 niveau des équipes, il ne s'agit pas de le reprendre quand les éléments sont tels qu'on a envie de  
81 le reprendre. Ces deux balises nous ont servi pour chercher un partenaire externe pour nous  
82 accompagner dans la transformation. En choisissant ce partenaire, on a également choisi la  
83 méthodologie et le cadre de référence. On a démarré le projet pilote au mois de mars 2019. On  
84 a commencé avec deux équipes volontaires en mars 2019 qui occupent une trentaine de  
85 personnes. On gère et on pilote nous-mêmes le cadre de la gouvernance mise en place, et on  
86 s'inspire à 90% du référentiel de l'holocratie. Dans l'holocratie, il y a quelque chose qui s'appelle  
87 "la constitution". Ici, on appelle ça notre code de gouvernance, et c'est une réglementation qu'on  
88 écrit nous-mêmes. Il y a un cercle spécifique qui y travaille et qui rédige vraiment toutes les  
89 phrases du code, on n'apporte pas la constitution de l'holocratie en faisant un copier-coller. C'est  
90 un groupe multidisciplinaire dans lequel les RH sont aussi présents. Donc, on a construit notre  
91 méthodologie, notre cadre, en s'engageant à transformer totalement la boîte dans un cadre de  
92 référence où la hiérarchie managériale classique est supprimée. Et en ce sens, on peut parler de  
93 libération. A partir de novembre 2019, on est passés à la phase 2 du pilote pour augmenter le  
94 nombre d'équipes (on est passés de deux à six cercles), faire basculer le comité de direction et  
95 avoir un comité de management opérationnel dans la gouvernance collaborative. C'est  
96 important pour l'exemplarité, mais également parce qu'on se trouve dans un processus de  
97 transformation par cycles. Donc on fonctionne simultanément dans les deux systèmes, un  
98 système managérial classique et un système collaboratif. On va être obligés de maintenir les  
99 deux pendant une période de deux ans, parce qu'on a fixé la transformation sur cette période de  
100 deux ans. Depuis lors, il y a à peu près 150 personnes impliquées dans le trajet. Le pilote se

101 termine actuellement, et on prépare les conditions pour passer dans la première phase de  
102 production, on convertit les pilotes pour réaliser la transformation de manière effective. A partir  
103 de septembre, on entrera dans une phase de déploiement important.

104 Pour en revenir aux RH, au début je disais que c'était un projet qui venait du business, mais j'ai  
105 demandé dès le départ qu'il y ait un représentant des RH dans le groupe. Les RH n'étaient pas  
106 contraires par rapport à la démarche, mais ce n'était pas leur "truc". Ils avaient d'autres  
107 exigences opérationnelles à court terme, ils voyaient que l'idée était bonne, mais ils n'y  
108 croyaient pas beaucoup. Donc, au sein des RH, il y avait des perceptions mitigées, voire assez  
109 éclatées. On a quand même demandé qu'une personne des RH soit présente dans le projet, et  
110 c'est donc un HR BP (business partner) qui a rejoint le groupe dès le départ et avait envie de  
111 partager le projet au niveau RH. A charge de cette personne de faire les liens avec les RH par  
112 rapport à l'évolution du projet. Puis, quand les RH se sont rendu compte que c'était un projet de  
113 transformation qui était vraiment porté par la direction générale, et qu'on n'allait pas faire de  
114 retour en arrière, là il y a eu un basculement. Ils en sont même venus à dire que ce n'était pas  
115 normal de ne pas les avoir impliqués plus tôt. A ce moment-là aussi, au niveau RH, on a engagé  
116 une nouvelle responsable pour tout ce qui concerne le "soft" HR, qui a aidé aussi sur le  
117 basculement. Maintenant, on a passé ce stade-là et on a gardé une équipe-projet qui vient  
118 vraiment de l'équipe de base et qui pilote toute la transformation. L'équipe se compose de  
119 cercles, dont le cercle "people transfo" géré à 50% par des personnes du business et 50% des  
120 personnes en RH. Donc à présent, les gestionnaires RH entrent bien dans le coup et on a passé  
121 ce cap-là. En général, dans ce genre de transformation, il y a une forme de deuil, parce qu'on  
122 demande à l'équipe RH de partager leur expertise avec l'organisation. Je pense aussi que c'est  
123 lié au fait que les RH ne soient pas encore assez stratégiques dans les entreprises. Les RH  
124 n'intègrent pas encore suffisamment bien quel est le business de la boîte. Donc, **[les ressources**  
125 **humaines qui ont le plus d'impact sont celles qui ont complètement intégré le business de**  
126 **la boîte, et deviennent un levier de développement du business par leur connaissance**  
127 **approfondie de ce business]**. Ce n'était pas le cas chez Partena, je pense que les RH n'avaient  
128 pas de connaissance approfondie du business, voire pas tellement d'intérêt. Ça constitue l'un  
129 des objectifs de la transformation, mais dans une perspective où on est tous responsables de la  
130 stratégie. **[Ce qui est important, par rapport à ce qu'on appelle un département support,**  
131 **c'est de pouvoir aussi faire évoluer leur contribution dans l'organisation afin de se**  
132 **présenter comme une personne-relais utile à l'organisation pour déployer une expertise**  
133 **ou une pratique RH au sein d'une équipe. À ce moment-là, ce qui est important au niveau**

134 **des RH, c'est d'évoluer vers un rôle de soutien, de support, d'expertise et**  
135 **d'accompagnement dans un trajet de développement].** Par exemple, si je prends la  
136 performance, ne pas construire un modèle de performance séparé et passer du temps à vérifier  
137 et contrôler que les entretiens individuels ont bien eu lieu, mais [**passer du temps à construire**  
138 **et proposer des outils de gestion à la performance adaptés au modèle collaboratif, à les**  
139 **partager dans les équipes et à les soutenir dans leur appropriation de ces modèles-là].** Il  
140 s'agit vraiment de faire évoluer, et cela nécessite un trajet et un apprentissage pour les ressources  
141 humaines. À partir du moment où on le partage comme cela et on en fait un parcours de  
142 développement au sein-même des RH, ils sont demandeurs. La seule chose, c'est qu'ils doivent  
143 comprendre dans quelle mesure ils pourront encore contribuer, servir à quelque chose, être un  
144 facilitateur. Ils doivent dépasser le stade où ils décident de modèles RH qui seraient "meilleurs"  
145 pour l'organisation, ils se préoccupent qu'ils soient appliqués et contrôlent l'exécution. Il faut  
146 sortir de ça. Si un département support tel que les RH reste dans cette posture-là, il ne va pas  
147 pouvoir évoluer. Ce sera un choc par rapport à une transformation qui vise l'autonomie des  
148 travailleurs, parce qu'alors ils ne seraient jamais autonomes.

149 **Chercheur :** Selon vous, quelles sont les différences notables entre la gestion des ressources  
150 humaines après un processus transformationnel de "libération", par rapport à une entreprise qui  
151 garde un modèle plus conventionnel ?

152 **Jean-Pierre :** Former une organisation d'entreprise en cercles, avec des équipes qui sont  
153 autonomes sur le terrain, qui ont un pouvoir de décision avec une bonne connaissance des  
154 objectifs que la boîte vit, de la stratégie, et qui déterminent elles-mêmes quels sont les meilleurs  
155 moyens pour y arriver, suppose de la part des ressources humaines de changer de posture.  
156 [**Changer de posture, ça veut dire savoir que la fonction RH va être éclatée dans**  
157 **l'organisation, que n'importe quelle équipe, n'importe quel cercle peut, s'il le souhaite,**  
158 **décider de créer un rôle RH et peut le faire en y insérant le contenu qu'il veut].** Ça suppose  
159 donc que la posture des RH soit une posture dans laquelle on positionne bien les choses du fait  
160 que la procédure d'avis soit un processus obligatoire. [**Ce qui est important, c'est d'aller**  
161 **prendre l'avis, mais une fois qu'on a pris l'avis, c'est important de respecter l'autonomie**  
162 **de l'équipe, tant que celle-ci ne met pas en péril l'organisation. On fonctionne sur ces deux**  
163 **volets-là : les équipes s'engagent à aller prendre l'avis auprès des experts internes qui eux,**  
164 **détiennent un certain nombre de compétences que je n'ai pas dans mon domaine**  
165 **d'expertise, mais après, restent autonomes dans leur gestion et dans leurs décisions, pour**  
166 **autant qu'elles ne mettent pas en péril l'activité de la boîte. Là, il faut mettre des processus**

167 **de contrôle pour vérifier que l'activité ne soit pas mise en péril au niveau de la boîte].** Si  
168 c'est respecté, **[les RH peuvent et doivent voir leur rôle comme étant un rôle de coaching,**  
169 **de support, de proposition],** mais aussi, **[dans leur expertise RH, de se mettre totalement à**  
170 **jour sur les pratiques, sur les méthodes, sur les outils, sur les supports, sur les**  
171 **accompagnements qui existent pour accompagner l'entreprise dans son développement].**  
172 **[Ça veut dire qu'ils doivent eux-mêmes être dans l'apprentissage permanent, s'enrichir**  
173 **de pratiques externes],** voir les méthodologies qu'on pourrait importer dans la boîte. **[Ils ont**  
174 **cette responsabilité de faire évoluer la boîte dans sa gestion des ressources humaines à**  
175 **travers la gouvernance et le modèle choisi, mais dans une démarche d'aspiration de**  
176 **méthodologies externes et d'inspiration en interne. Pas dans une démarche d'imposition**  
177 **et d'instruction].** Et ça, c'est un enjeu important, qui est à décliner sur tout : le recrutement,  
178 l'onboarding, la gestion des talents, la performance, la mobilité, le développement de carrières.  
179 Sur tous ces volets-là, il faut à chaque fois avoir un regard sur le domaine en sachant quels sont  
180 les éléments-clés qui doivent être respectés pour que ce soit quelque chose qui booste les  
181 équipes dans leur développement, quels sont les outils qu'on peut construire, qu'est-ce qu'on  
182 peut mettre à disposition, et donc continuer à équiper. Ce qui est important au niveau RH aussi,  
183 c'est par ailleurs, non pas de contrôler pour contrôler, mais de **[définir des indicateurs-clés qui**  
184 **permettent de pouvoir, à travers l'organisation, sonder régulièrement sur les**  
185 **apprentissages et les bonnes pratiques. Il ne s'agit pas juste de donner du support, mais**  
186 **également de voir ce qui a été fait, comment ça a été fait, ce qu'on peut apporter, et dans**  
187 **quelle mesure tout ça contribue à l'objectif et au résultat attendu de la boîte en termes de**  
188 **performances quantitatives. Il y a donc aussi un rôle de suivi].**

189 **Chercheur :** Vous avez dit que la fonction RH sera de plus en plus éclatée dans l'organisation.  
190 Quelles sont les activités RH traditionnelles qui seront mises en avant au sein du département  
191 RH et celles qui, au contraire, vont être éclatées ou s'effacer ?

192 **Jean-Pierre :** Dans l'organisation collaborative, on a ce qu'on appelle des domaines. Le  
193 domaine est attribué à un cercle, et quand on parle du domaine, c'est qu'on définit le fait que  
194 certains éléments de la politique de la boîte sont confiés à ce cercle et c'est le domaine du cercle.  
195 Donc, quand on veut toucher à ce domaine-là, il faut aller consulter ce groupe en leur proposant  
196 les modifications voulues. Le principe de ça, c'est de pouvoir confier à un cercle, qui serait donc  
197 un cercle RH, les domaines qui sont liés à l'aspect pratique, méthodologie, outils, support. **[La**  
198 **recherche, l'entretien, le déploiement, de méthodologie d'abord, d'outils ensuite, de**  
199 **pratiques en troisième place, et finalement de support et d'accompagnement dans les**

200 **équipes, ça c'est le domaine des RH]. [Et la responsabilité RH, ici, est d'être dans une**  
201 **démarche d'apprentissage permanent].** C'est aussi un peu ce qu'on recherche à travers ces  
202 modèles d'organisation dits adaptatifs. Ils doivent évoluer beaucoup plus rapidement qu'avant  
203 par rapport à l'environnement. Là, on est en train de le tester avec les équipes-pilotes et le  
204 coronavirus : on voit quelle est la souplesse de ces cercles à faire évoluer rapidement les choses.  
205 Par exemple, dans les équipes-pilotes présentes actuellement dans le format, il y en a qui ont  
206 décidé de créer un rôle Covid-19, avec du contenu intéressant derrière. Ça suppose d'avoir un  
207 modèle qui puisse être souple, qui puisse s'adapter facilement. **[C'est ça qu'on attend aussi**  
208 **des RH dans l'évolution, c'est qu'ils aient une capacité d'adaptation rapide].** Quand ils  
209 réfléchissent à des pratiques et des méthodes, ils doivent pouvoir les remettre en question très  
210 vite, et ne pas se dire "on fait ça pour cinq ans".

211 Pour les activités, par exemple, **[sur le recrutement, on est en train de tester un nouveau**  
212 **format où la RH donne vraiment un support sur le profil et sur la façon de bien construire**  
213 **le profil qui est attendu par rapport au recrutement]. [Elle fait un premier screening par**  
214 **rapport à des bases de données et au profil. Ensuite, l'autonomie totale est laissée au**  
215 **niveau du cercle pour définir le meilleur processus qu'ils considèrent pour faire la**  
216 **sélection, le testing. Ils choisissent le testing qu'ils veulent, et à la fin du processus, lorsqu'il**  
217 **s'agit d'engager ou ne pas engager, là on revient avec une procédure d'avis auprès des**  
218 **RH. On travaille donc en codécision sur le profil, il y a un premier screening vraiment**  
219 **technique, et après tout le processus est décidé par l'équipe].** Pour la paye, forcément il va  
220 y avoir plus de processus qui vont être génériques dans un cercle spécifique. On ne va pas  
221 demander à chaque équipe de commencer à gérer leur paye, parce que la valeur ajoutée est  
222 faible et la contribution par rapport au développement des gens est quasiment inexistante. Par  
223 contre, **[sur la détermination du salaire, on est encore avec un système de classification de**  
224 **barèmes, mais on veut faire éclater ça, avec une intervention beaucoup plus libre de**  
225 **l'équipe].** Si on se dirige par là, ça voudra dire que le département payroll ne fera plus grand  
226 chose. Je pense que toutes les activités, au final, vont être faites différemment. Ce qu'on a  
227 pointé, nous comme étant les enjeux-clés, c'est-à-dire les domaines RH qui nous semblent  
228 fondamentalement importants à faire évoluer dans le cadre de la transformation, c'est tout ce  
229 qui concerne : le recrutement, l'apprentissage et le développement, la gestion de la performance,  
230 tout ce qui concerne le job desk, l'évolution des fonctions vers des rôles, la mobilité,  
231 l'onboarding et tout ce qui concerne l'organisation du travail (les horaires dynamiques, etc.).

232 **Chercheur** : Comment chacune de ces activités va pouvoir s'opérer à travers et après le  
233 processus de transformation ?

234 **Jean-Pierre** : On n'est pas dans le même trajet sur toutes les activités. J'ai déjà donné l'exemple  
235 du recrutement, où on est assez loin dans l'expérience pilote. Pour la description de fonction, ce  
236 qu'on a démarré et sur quoi on voudrait arriver, c'est qu'il n'y ait plus de fonction dans la boîte.  
237 On pense qu'une entreprise qui assume une transformation comme celle-là doit vraiment aller  
238 jusqu'au bout, et c'est important d'avoir des rôles. On vise la suppression totale des fonctions  
239 pour parler uniquement de rôles. La description d'un rôle est beaucoup plus limitée qu'une  
240 fonction. Dans chaque rôle, on a une raison d'être, c'est-à-dire l'impact que ce rôle doit avoir  
241 pour l'organisation, et des redevabilités, qui sont les activités-clés, c'est tout. Il faut que les rôles  
242 soient tous décrits et se retrouvent tous bien documentés quelque part. Ce qui nous semble  
243 important, c'est que ces rôles soient exercés selon un cadre, avec une base de données dans  
244 laquelle on connaît les rôles de tout le monde. Pour faire basculer ça, ce qu'on voudrait faire  
245 des rôles principaux, liés aux fonctions actuelles, et des rôles secondaires. Dans le cadre de la  
246 gouvernance, on aura en plus des rôles structurels, qui seront des rôles faisant l'objet d'une  
247 élection. Cela implique de déconnecter tous les processus de rémunération qui sont liés aux  
248 fonctions, de classification qui sont liés aux fonctions, de tous les avantages qui sont liés aux  
249 fonctions, pour en faire plutôt un catalogue qui puisse être utilisé à la carte en fonction des rôles.  
250 **[Là, les RH jouent un rôle clé, parce qu'il faut déconstruire pour reconstruire. Il y aura**  
251 **un travail de fond, pour faire basculer les fonctions vers les rôles, un travail d'intelligence**  
252 **sur la construction du modèle par rapport à ça, et puis un travail administratif]**. Mais on  
253 essaye de faire les choses par étapes. On ne fait pas basculer de 250 fonctions à 0 fonctions et  
254 uniquement des rôles, donc le trajet sera de diminuer progressivement le nombre de fonctions.  
255 L'objectif est d'arriver à une cinquantaine de fonctions au total, qu'on pourra alors faire basculer  
256 dans des rôles. On a réduit des fonctions à des fonctions génériques, et de là on peut les faire  
257 basculer plus facilement vers un rôle. Par exemple, on a dix sortes de consultants. Demain, on  
258 aura un rôle "consultant". Après, qu'ils soient consultants pour du soft RH, du payroll, du  
259 juridique, ce n'est pas le plus important. Donc il y a tant un côté administratif qu'un côté gestion  
260 de projet méthodologique qui n'est pas simple.

261 **[Au niveau de la gestion de la performance]**, on veut passer d'un système cadré avec des  
262 entretiens périodiques, structuré sur base de fixations d'objectifs avec un processus d'évaluation  
263 sur une période bien spécifique dans l'année où tout se fait au même moment, vers un processus  
264 permanent dans lequel la gestion de la performance est un processus continu et pas un processus

265 par cycle. **[C'est le collaborateur, dans le cadre de son cercle, qui détermine le meilleur**  
266 **moment pour le faire, sur base d'objectifs fixés par le cercle, et avec l'interaction et**  
267 **l'intervention de l'ensemble des différents rôles dans le cercle. Donc tout le monde**  
268 **contribue et interagit dans la gestion de la performance, pour laquelle il y a un volet**  
269 **individuel et un volet collectif. L'évaluation, c'est une évaluation 360°, c'est-à-dire une**  
270 **évaluation complète par les pairs]**. [Mais il faut un outil, pour faire ça. Donc les RH sont en  
271 train de réfléchir pour l'instant sur quel serait le meilleur outil qui pourrait y répondre]. Ce n'est  
272 pas simple, parce qu'il y a encore trop peu d'outils sur le marché qui sont ouverts comme on le  
273 souhaite. La plupart des outils verrouillent le processus avec des cycles périodiques. Nous, on  
274 veut un outil dans lequel il n'y a pas de verrouillage. **[Le but est de trouver un outil qui va**  
275 **permettre de décentraliser complètement le processus d'évaluation de la performance,**  
276 **mais toujours en le documentant, en le décrivant, et en gérant les questions du contrôle**  
277 **par les indicateurs-clés qui permettent de suivre et tracer ça]**. On ne décentralise pas en  
278 disant : "débrouillez-vous". Il y a vraiment un côté, à la fois accompagnement, et à la fois  
279 évaluation du résultat.

280 Au niveau du learning, **[on veut typiquement passer à un processus où on a un service**  
281 **formations qui détermine un catalogue de formations et qui identifie quelles sont les**  
282 **formations-clés qui sont indispensables par rapport aux fonctions. Un processus où nous**  
283 **sommes tous responsables de notre propre développement. Par rapport à cette**  
284 **responsabilité sur le développement, le département est responsable de mettre en place**  
285 **un catalogue de formations qui soit adapté aux expertises techniques et comportementales**  
286 **qui sont utiles dans la boîte. Ça, c'est vraiment et ça doit rester la responsabilité de ce pôle**  
287 **formations du département RH. Il doit rester responsable sur la possibilité d'organiser**  
288 **des supports de formation de telle sorte qu'ils puissent à la fois être organisés de manière**  
289 **individuelle, collective et présentielle, en e-learning]**. [De telle manière à ce que le  
290 collaborateur et l'équipe puissent avoir accès, non seulement en termes de contenu, un  
291 catalogue qui soit pertinent par rapport à l'évolution des rôles, et en termes de support,  
292 soit également dans une démarche dans laquelle il peut lui-même utiliser le support qui  
293 est le plus adapté par rapport à l'environnement dans lequel il se trouve]. Ça suppose de  
294 faire évoluer les outils vers un outil de pilotage et de tableau de bord. **[Là, c'est la**  
295 **responsabilité du département RH de mettre en place l'outil de tableau de bord, le**  
296 **connecter avec tous les autres, et avoir des indicateurs sur comment ça évolue et comment**  
297 **c'est suivi au niveau des équipes]**.

298 Pour ce qui est de la mobilité, ce qu'on veut faire, c'est passer d'une situation où il y a une  
299 fonction, un endroit d'affectation, avec possibilité de travailler à la maison, à une situation où il  
300 y a un ou plusieurs rôles, et où les lieux de travail sont multiples. Les collaborateurs seront eux-  
301 mêmes responsables de définir les meilleurs endroits pour piloter et organiser leur gestion du  
302 temps de travail, et restent pilotes de leur mobilité. Là, on veut vraiment faire passer quelque-  
303 chose de multimodal. **[Le rôle des ressources humaines, par rapport à ça, c'est de s'assurer**  
304 **qu'il n'y ait pas d'obstacle sur le plan légal, contractuel, réglementaire, sécuritaire,**  
305 **assurance, ergonomique. Dans la mobilité, ce sera moins un rôle d'interface pour faire en**  
306 **sorte que telle personne qui travaille à tel endroit puisse travailler demain à un autre**  
307 **endroit. Ce sera plutôt un rôle de s'assurer que, quel que soit l'endroit où la personne va**  
308 **travailler, on puisse être certain qu'en terme d'environnement (que ce soit un**  
309 **environnement contractuel, technique, juridique et sécuritaire), tout soit OK].**

310 Pour l'organisation du temps, c'est la même chose : le collaborateur est davantage responsable  
311 de son temps. Le point essentiel dans tout ça, c'est la transparence. Tout doit être accessible à  
312 tout le monde. Et de cette manière, on joue sur le contrôle social. Ce sont des processus de  
313 contrôle normé, social, et par les pairs qui se mettent en place et qui seront suffisants. L'activité  
314 de contrôle initiale des ressources humaines va s'effacer.

315 Le dernier point, c'est l'onboarding. Avant, c'était un RH qui s'occupait des six premiers mois  
316 de la personne, on l'accueillait, on lui expliquait comment était la boîte, ce qui était attendu, le  
317 règlement de travail. Puis le business se contentait de faire un apprentissage technique. Dans le  
318 cadre de la gouvernance collaborative, on inverse totalement : **[c'est l'équipe qui est**  
319 **responsable de l'onboarding. On met simplement à disposition des modules, et on prend**  
320 **ceux qui nous semblent nécessaires par rapport au trajet attendu qu'on veut apporter au**  
321 **niveau de la personne qui entre. Le rôle des RH sera donc de construire les modules].** On  
322 est en train pour l'instant d'expérimenter ça. **[Derrière tout ça, il y a aussi un enjeu majeur**  
323 **de pouvoir faire évoluer les relations avec les partenaires sociaux. Ça, c'est un rôle des**  
324 **RH, c'est de faire évoluer le partenariat avec les syndicats].** Parce que les syndicats voient  
325 une perte de contrôle, une perte de pouvoir derrière toute cette transformation. Ils étaient les  
326 uniques représentants du personnel, et maintenant chacun peut s'exprimer en son nom propre.  
327 Donc ce qui est important avec les partenaires sociaux, c'est de les faire évoluer eux-mêmes  
328 dans cette direction-là et de pouvoir avec eux repositionner leur rôle à des moments clés du  
329 trajet de l'organisation. Par exemple, un des moments-clés, c'est ce que j'ai exprimé tout à  
330 l'heure, le code de gouvernance. Ce code de gouvernance est en quelque sorte l'engagement

331 collectif et individuel que chacun a pris par rapport à la boîte. Il y aura un processus d'adhésion  
332 au code de gouvernance lorsque les nouvelles personnes vont entrer dans la boîte. L'idée, c'est  
333 de le faire évoluer. Comme le code de gouvernance est quelque chose qui ne change pas tous  
334 les jours, ça devrait évoluer deux à trois fois par an pendant les premières années, puis un peu  
335 moins après. L'idée est donc de faire participer les syndicats dans le processus de révision du  
336 code de gouvernance. Pour l'instant, il est élaboré par un rôle qu'on a appelé "Tom", target  
337 operating model. C'est un rôle qui est lié au code de gouvernance dans le cercle de projet. Il est  
338 chargé de faire des propositions d'évolutions et d'amendements dans le code. Après, il est adopté  
339 par ce qu'on appelle le cercle d'ancrage, qui est l'ex-comité de direction et qui a le code de  
340 gouvernance intégré dans son domaine. Pour l'instant, ils le sous-traitent à l'équipe-projet, mais  
341 à terme, le cercle d'ancrage doit faire évoluer lui-même le code de gouvernance, toujours en  
342 respectant la procédure d'avis. Voilà pour les principaux rôles-clés au niveau RH. Les RH vont  
343 évoluer dans le temps vers une approche un peu plus matricielle, avec les rôles et fonctions  
344 qu'on appelle de "HR BP", donc des business partners, qui existent dans beaucoup de boîtes et  
345 sont détachés dans des business units, et qui sont les représentants des RH dans les business  
346 units. Quand on fait ça, on décentralise un peu la fonction RH, mais sur des aspects plutôt  
347 techniques et opérationnels, mais ici, dans la réflexion, on se demande si ce rôle va encore  
348 exister. À terme, il est fort possible que la fonction de HR BP soit supprimée.

349 **Chercheur :** Merci. Nous allons maintenant passer à une question qui est plus théorique. Des  
350 chercheurs, Ulrich et Brockbank, ont créé un modèle qui identifie les différents rôles qui  
351 devraient idéalement être exercés par les gestionnaires de la fonction RH dans une entreprise  
352 classique. Ces rôles sont :

- 353 - Représentant des employés : pour ce rôle, les RH cherchent à valoriser les intérêts et les  
354 besoins des employés en mettant en place l'environnement adéquat, en gérant aussi les  
355 risques et la sécurité des travailleurs, et en essayant de résoudre les problèmes que les  
356 employés peuvent rencontrer.
- 357 - Développeur du capital humain : ce rôle concerne la gestion des talents, les formations,  
358 le développement personnel des employés, la facilitation, le coaching, etc.
- 359 - Expert fonctionnel : il s'agit de l'expertise pure en matière de RH, avec une bonne  
360 connaissance du business et des législations, par exemple, pour élaborer des politiques  
361 RH alignées avec le contexte.
- 362 - Partenaire stratégique : il s'agit de la planification des objectifs sur le long-terme et  
363 l'alignement des pratiques RH avec la stratégie organisationnelle.

364 - Leader : c'est un rôle qui va articuler les autres rôles ensemble en un tout cohérent, les  
365 aligner entre eux pour créer une certaine harmonie dans la gestion RH.

366 Quels sont les rôles qui vont plutôt se démarquer à travers un mode de gestion « libéré », et  
367 ceux qui vont s'effacer et ne seront que peu ou pas présents ? Ou y a-t-il des nouveaux rôles  
368 qui peuvent apparaître ?

369 **Jean-Pierre :** C'est un modèle qui permet de pouvoir représenter l'évolution de la fonction RH  
370 à travers le temps et à travers les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées. Ce modèle a  
371 du sens par le fait que ça permet de représenter l'évolution d'une fonction RH. Ma réponse est  
372 que, **[pour pouvoir avoir une RH qui soit accompagnatrice de la transformation, il faut**  
373 **d'office passer par le niveau quatre et le niveau cinq. Donc il faut être partenaire**  
374 **stratégique et leader]**. Si on ne passe pas par-là, on ne sera pas dans la capacité de pouvoir  
375 accompagner une transformation vers le modèle visé. C'est justement souvent là que ça coince,  
376 parce que parce qu'il y a des départements RH qui ne vont pas exercer le rôle de partenaire  
377 stratégique, et qui ratent le train. Mais même si on ne rate pas le train et qu'on est vraiment  
378 partenaire stratégique, qu'on est vraiment dans une posture de leader, après ça, le modèle atteint  
379 ses limites parce qu'il faut revoir l'ensemble de ces pratiques, mais à travers d'autres lunettes.  
380 C'est-à-dire beaucoup plus dans une posture de soutien et de conseil, plutôt que dans une posture  
381 de prise de décision à la place des équipes. Donc, il faut passer par ces deux rôles (partenaire  
382 stratégique et leader), sinon ça ne marche pas, mais une fois qu'on y est passé, il faut regarder  
383 ce modèle avec d'autres lunettes. **[Ce n'est pas l'un ou l'autre rôle qui prévaut, en fait c'est**  
384 **tout. Tous les rôles, mais différemment. Tous les rôles vont être présents, mais avec un**  
385 **autre regard, et dans un autre type d'apport]**.

386 **Chercheur :** De quelle façon sont-ils différents ?

387 **Jean-Pierre :** **[Pour pouvoir avoir une approche qui permette de piloter stratégiquement**  
388 **la transformation des organisations au niveau RH, on doit avoir la posture de partenaire**  
389 **stratégique, parce qu'on est tournés vers le futur et que c'est indispensable pour faire**  
390 **basculer ça. C'est important que la fonction RH puisse évoluer]**. Si elle est dans un rôle  
391 d'expert fonctionnel, à ce moment-là ça va rester dans un focus qui est trop opérationnel. Il faut  
392 que la fonction évolue donc vers le volet stratégique. A partir du moment où cet apport-là est  
393 présent au niveau RH, et qu'elle accompagne la transformation de l'organisation, une fois que  
394 le modèle collaboratif est implémenté dans l'organisation, il est important que la fonction RH  
395 reste présente sur toutes les dimensions de la matrice. Parce qu'**[à la fois dans son rôle de**

396 **partenaire stratégique, de développeur du capital humain, de représentant des employés,**  
397 **d'expert fonctionnel, elle doit toujours avoir une expertise sur l'aspect méthodologique,**  
398 **l'aspect outils, l'aspect pratique et l'aspect support. Elle doit la garder, mais elle doit**  
399 **distribuer ça dans l'organisation et à travers les cercles de telle manière que les équipes**  
400 **opérationnelles puissent vraiment piloter les activités et les tâches qui sont liées à ça de la**  
401 **manière la plus autonome possible. Je pense vraiment que ce modèle-là a du sens pour**  
402 **faire évoluer la fonction RH, et une fois que la fonction RH est connectée à un mode de**  
403 **gestion plus libéré, c'est vraiment important de continuer à être champion dans tous les**  
404 **domaines. Sinon, la fonction RH va perdre le fil, mais les équipes opérationnelles ne**  
405 **peuvent pas être à 100% autonomes sur tous les processus de gestion administrative. Donc**  
406 **là, il faut garder cet équilibre].**

407 **Chercheur** : Quelles sont les compétences nécessaires au DRH dans ce contexte  
408 transformationnel de libération ?

409 **Jean-Pierre** : Une compétence importante, c'est de pouvoir être dans une posture où il équipe  
410 l'organisation à pouvoir évoluer dans son développement. **[Il doit donc être très à l'écoute de**  
411 **ce qui se passe sur le terrain, des besoins business]**. Il est dans un rôle d'ensemblier. Il équipe.  
412 Et par rapport à ça, s'il dispose d'une pratique de transformation collaborative, c'est mieux, mais  
413 s'il ne l'a pas, **[il devra tout le temps aller partager les expériences de ce qui se fait ailleurs.**  
414 **Non pas pour copier, mais pour s'inspirer par rapport à ça]**. Il sera aussi dans une démarche  
415 de co-développement. Ça veut dire, être capable de bien fixer les étapes dans un processus  
416 itératif, de savoir quelles sont les étapes de développement par rapport à ça. **[Ça nécessite aussi**  
417 **d'avoir une vue très analytique des choses, de pouvoir identifier quels sont les indicateurs-**  
418 **clés]**. Comme on est moins dans le contrôle, il faut avoir plus d'indicateurs. **[Une compétence-**  
419 **clé, c'est donc vraiment une compétence de prévision et d'analyse]**. **[C'est aussi beaucoup**  
420 **de curiosité et beaucoup d'humilité. La curiosité, c'est-à-dire vraiment aller voir ce qui se**  
421 **passe ailleurs, et ça suppose beaucoup d'efforts]**. **[Ça suppose par rapport à ça, de**  
422 **l'investissement personnel et de la persévérance]**. **[Il faut aimer aller chercher,**  
423 **expérimenter, ne pas toujours savoir comment ça va se passer. Il y a donc aussi un petit**  
424 **côté aventurier. Expérimenter, être aventurier, mais en même temps avoir un esprit**  
425 **analytique.]**