

## 8.8 Annexe 8 – Entretien : Roseline Filaine, Phusis

1 **Chercheur** : Peux-tu brièvement te présenter, présenter ton parcours, ta fonction et ton  
2 organisation ?

3 **Roseline** : Je bosse dans une boîte qui s'appelle Phusis. On est une toute petite organisation, on  
4 est des indépendants, et on s'est rassemblés pour accompagner les organisations dans les  
5 transformations vers ce qu'on appelle les entreprises "libérées". Je n'aime pas ce terme, parce  
6 que souvent c'est mal interprété, comme si on parlait de libérer de chaînes. Mais pour moi, ce  
7 n'est pas ça. Si la libération est un bon mot, c'est uniquement pour la libération des énergies, et  
8 c'est ça qu'on essaye de faire. Dans ce sens-là, je comprends le terme. Chez nous, on va plutôt  
9 parler d'organisations collaboratives. Pour nous, tout ce qu'on transforme implique des  
10 principes fondamentaux : Premièrement, une raison d'être évolutive, une deuxième chose, c'est  
11 l'autonomie/la liberté, la troisième c'est l'inclusion, la quatrième c'est le développement  
12 personnel, et la cinquième règle, pour nous, c'est qu'il faut des règles du jeu, un vrai code de  
13 gouvernance qui décrit la manière de fonctionner, sinon ça devient compliqué de changer les  
14 choses. Voilà, en gros c'est ce qu'on fait, on accompagne les grandes organisations vers ce type  
15 de transformation. Dans ce cadre-là, ça touche tous les processus. RH est donc également un  
16 des processus qui est impacté par cette transformation, mais en réalité, la plupart des processus  
17 classiques deviennent, si pas obsolètes, en tout cas complètement à côté de la plaque par rapport  
18 au nouveau fonctionnement de ces organisations. Donc, une grande partie de notre travail, c'est  
19 d'abord d'accompagner l'organisation vers les nouveaux modes de fonctionnement, et des  
20 nouvelles postures. On considère qu'il y a trois types d'accompagnement : un accompagnement  
21 qui est personnel, qui représente vraiment un développement personnel et une prise de  
22 conscience personnelle en termes de croyances, notamment sur l'humain, qui permettent d'être  
23 capable, à un moment donné, d'entrer dans des postures et des comportements qui soutiennent  
24 et sont cohérents avec ce type d'entreprise. Ensuite, il y a un accompagnement culturel,  
25 représenté par toutes les pratiques de manière plus large, les croyances au niveau collectif de  
26 l'organisation, qui vont aussi permettre la même chose. Finalement, il y a un accompagnement  
27 structurel, et pour la structure, c'est à la fois des règles du jeu, une nouvelle manière de  
28 s'organiser de manière concrète, et d'un point de vue structurel il y a effectivement tout ce qui  
29 concerne les processus. Donc c'est vraiment un des aspects qu'on touche. Par rapport à ça, en  
30 termes de ressources humaines, on se rend compte que souvent, les services des ressources  
31 humaines sont extrêmement challengés, déstabilisés par ce type de transformation dont ils sont  
32 pourtant porteurs aussi. Ils se rendent compte que ça va vraiment questionner tous les processus

33 qui sont en place. Et quand je dis tous, c'est vraiment tous. Parce que ça questionne la manière  
 34 dont on détermine les salaires, ça questionne la manière dont on engage les gens, dont on évalue  
 35 les gens, ça questionne la manière dont on organise le développement des gens. Donc en gros,  
 36 on transforme tout. Tous ces processus doivent être revisités. C'est challengeant, parce que non  
 37 seulement, ça implique de se réinventer, les gens ne savent pas trop ce que ça voudrait dire de  
 38 changer tout ça, ne savent plus ce qu'ils pourront encore faire ou pas. Et puis, c'est challengeant  
 39 aussi, parce que, pour le côté hard HR, il y a évidemment toute une série de conventions, de  
 40 règles, notamment de relations sociales, qui définissent parfois des cadres qui sont très stricts  
 41 et dont il n'est pas toujours facile de s'éloigner. Outre les processus, c'est très challengeant aussi  
 42 pour les ressources humaines en tant qu'ancien département en tant que tel. On se demande la  
 43 place qu'elles vont prendre dans cette organisation-là, est-ce que ça reste un département, est-  
 44 ce qu'on doit l'intégrer dans la structure ? **[De manière plus générale, ce type d'organisation**  
 45 **questionne la relation traditionnelle entre des supports et des opérationnels. Parce que**  
 46 **tout ça est complètement bousculé. Là où, très souvent, les fonctions support dans les**  
 47 **organisations classiques ont tendance à imposer des espèces de règles transverses dans**  
 48 **l'organisation, ici, imposer ça ne marche plus. Il faut supporter, proposer].** Le mode de  
 49 fonctionnement, le mode de relation entre ce qu'on appelle traditionnellement "support" et  
 50 "opérations", va être complètement chamboulé aussi. D'un point de vue ressources humaines,  
 51 il y a beaucoup d'impact.

52 **Chercheur :** Quelles sont, par rapport à ça, les différences notables entre la GRH dans une  
 53 entreprise qui a vécu une transformation vers un mode de gestion collaboratif et une entreprise  
 54 traditionnelle ?

55 **Roseline :** J'ai envie de dire, que le terme de GRH devient même peut-être obsolète, parce que  
 56 ça veut dire "gestion des ressources humaines". Or, **[dans une entreprise collaborative, on**  
 57 **arrête de gérer des humains. On gère des processus, on gère un système, mais on considère**  
 58 **que les humains savent se gérer. On sort d'une espèce de relation parent-enfant qu'on**  
 59 **retrouve souvent dans les organisations traditionnelles, à une organisation où on se parle**  
 60 **d'adulte en adulte. Donc, la gestion des ressources humaines reste adéquate dans la gestion**  
 61 **des processus, mais par contre, on arrête de gérer les gens. On les considère et on leur**  
 62 **donne tout ce qu'il faut pour le faire soi-même].** [Ensuite, il y a le positionnement d'un  
 63 **département classique des ressources humaines. Ce qu'on constate, c'est que le rôle et les**  
 64 **redevabilités, les responsabilités traditionnelles des gens qui travaillent aux ressources**  
 65 **humaines, bougent et sont délocalisées, sont beaucoup plus intégrées dans les équipes**

66 **elles-mêmes**]. Ça se fait aussi davantage sur demande, c'est-à-dire qu'à un moment donné, dans  
67 ce type d'organisation, soit on considère que c'est utile pour les opérations, soit pas, et on peut  
68 décider aussi de ne pas en avoir besoin. [**Il y a beaucoup plus de liberté et de flexibilité par**  
69 **rapport à la possibilité d'avoir recours aux RH**], sauf évidemment quand il faut imposer  
70 certaines choses, parce que [**même dans une organisation collaborative, il y a des**  
71 **mécanismes qui permettent d'imposer certaines règles qu'il faut respecter, mais ceux-là**  
72 **deviennent très marginaux. Donc on essaie de limiter au strict nécessaire, notamment ce**  
73 **qui est légalement requis, ou ce qu'on doit absolument imposer sous peine de créer du tort**  
74 **à l'organisation**]. On se limite à ça, et pour le reste, on donne plus d'autonomie. [**Ça veut dire**  
75 **que les RH vont être beaucoup plus connectés avec ce qui vit, connectés aux opérations et**  
76 **aux besoins de l'organisation, et faire beaucoup plus de sur-mesure**].

77 **Chercheur** : Quelles sont les activités RH qu'on retrouve spécifiquement au sein d'entreprises  
78 "libérées" ?

79 **Roseline** : Je ne sais pas si ce sont des nouvelles activités spécifiquement RH. Je ne pense pas  
80 qu'on va en retrouver de nouvelles, mais plutôt qu'on va transformer les existantes. Toute  
81 entreprise, qu'elle soit classique ou libérée, a besoin d'aller rechercher les gens pour travailler  
82 avec elle, a besoin de les intégrer, donc je ne vois pas d'activités nouvelles. Par contre je vois  
83 une transformation forte des manières traditionnelles de le faire dans ces différents domaines.  
84 Notamment, il y a beaucoup plus qui est fait directement par les gens plutôt que de déléguer un  
85 service ad hoc.

86 **Chercheur** : Quelles sont les activités RH traditionnelles qui seront plus ou moins présentes,  
87 et de quelle façon sont-elles réalisées, que ce soit différemment ou pas ?

88 **Roseline** : [**Ce qui va rester plus spécifique, c'est la partie "hard" RH. La partie paye, etc.,**  
89 **évidemment ça se fait toujours. Je pense que c'est assez peu impacté par la**  
90 **transformation, parce que c'est transactionnel et très régulé par la législation**]. Par contre,  
91 la partie qui touche plutôt à comment on va fixer les rémunérations, les politiques de  
92 rémunérations, etc., celle-là va être complètement revisitée. Dans ce type d'organisation,  
93 souvent on en arrive à des mécanismes pour réaliser ça d'une manière tout à fait différente.  
94 D'abord, il y a la transparence des salaires, qui est très souvent la règle ou la norme vers laquelle  
95 on tend. Souvent, les salaires ne sont plus définis, et les augmentations de salaire ne sont plus  
96 définies par le manager, parce que souvent il n'y a plus de manager. [**Ça veut dire qu'il y a des**  
97 **nouveaux mécanismes pour décider de qui va gagner combien, qui aura une**

98 **augmentation. Ces mécanismes sont collaboratifs. Il y a plein de façon de fonctionner :**  
 99 **avec l'équipe, avec des comités. Par exemple, sur la fixation des salaires, typiquement, ce**  
 100 **sera quelque chose qui sera laissé aux mains des gens. Soit individuellement, dans des**  
 101 **organisations où on demande à chacun de proposer son salaire sur base d'un processus**  
 102 **qui peut être varié, avec des feedbacks, etc., pour en arriver sur une fixation de salaire**  
 103 **qui est très autonomisante. Il y a d'autres endroits où on va plutôt fonctionner sur base**  
 104 **d'une évaluation en cercle, en équipe. On fixe ça ensemble, en autonomie avec les**  
 105 **collègues, puis un comité pourra vérifier si les salaires correspondent correctement aux**  
 106 **évaluations des collègues. Il y a un retour de l'intelligence collective organisationnelle, et**  
 107 **c'est vraiment l'évaluation par les pairs qui va influencer les salaires]. [Par rapport à ça,**  
 108 **les ressources humaines gèrent tout le volet légal et administratif], et [peuvent aussi faire**  
 109 **partie du comité. Souvent, ce comité, on ne le laisse pas entièrement aux mains des RH,**  
 110 **parce qu'on considère que ça doit être plus large que ça. Il doit y avoir quelqu'un des**  
 111 **opérations, ou des personnes venant d'horizons tout à fait différents. Ça peut aussi être**  
 112 **rotatif, avec des changements chaque année, mais très souvent on aura quand-même des**  
 113 **RH pour toujours fournir le cadre et les règles à respecter].**

114 Ensuite, les RH continuent à avoir un rôle à jouer sur beaucoup de choses. Le shift principal,  
 115 ce n'est pas qu'il n'y a plus de RH, c'est que les RH sont amenés à faire le rôle très différemment.  
 116 Notamment, de [**proposer toute une série de processus qui, au lieu d'être gérés de manière**  
 117 **centrale et d'être imposés, vont être des propositions vers les équipes]. [Par exemple, le**  
 118 **processus d'engagement devient très souvent un processus collaboratif, mais ça ne veut**  
 119 **pas dire qu'on ne fait plus appel au RH. Le RH garde un rôle de conseiller par exemple.**  
 120 **La main est donnée à l'équipe pour le choix, les interviews, mais souvent c'est quand-**  
 121 **même encore basé sur une présélection des RH, notamment pour des équipes qui n'ont**  
 122 **pas forcément le temps de faire tout ça. Donc les screenings, etc., souvent c'est quelque**  
 123 **chose qui peut être laissé aux RH]. Parfois, ça va plus loin et c'est l'équipe qui s'occupe**  
 124 **complètement de ça, les formules sont un peu diverses. Mais [je vois plutôt souvent des**  
 125 **formules hybrides où le RH continue à faire le screening, et après tout le processus est**  
 126 **géré par l'équipe-même qui va décider qui elle prend].**

127 Ce qui est aussi très impacté et qui change très fort, ce sont les processus d'évaluation. Les  
 128 processus d'évaluation par les managers disparaissent. On travaille très souvent dans des modes  
 129 de fonctionnement et de gouvernance qui sont proches de l'holocratie et de la sociocratie, dans  
 130 lesquels il y a typiquement un "lead link". C'est quelqu'un qui a un rôle de vérifier l'adéquation

131 entre les personnes et les rôles dans l'équipe, dont celui-là. Dans ce cadre-là, c'est quelqu'un qui  
 132 va donner du feedback par rapport aux rôles au quotidien. Par contre, **[l'évaluation n'est pas**  
 133 **faite par ces "lead link", elle est faite par les pairs. Un processus typique et classique, c'est**  
 134 **de demander à chacun de s'auto-évaluer et d'envoyer à toute l'équipe sa propre**  
 135 **évaluation. Ensuite, tout le monde envoie des feedbacks, puis chacun retourne vers**  
 136 **l'équipe avec la version finale de l'évaluation qu'il fait de lui]**. On découple ça complètement  
 137 de la question des salaires. On considère qu'il y a un vrai aspect différenciant entre le  
 138 développement, l'apprentissage, et la question des salaires. Les salaires sont plutôt liés à la  
 139 manière dont on perçoit les contributions respectives, et **[l'évaluation est plutôt liée à une**  
 140 **question de développement personnel et aux capacités d'envie et d'apprentissage. Les RH**  
 141 **souvent, vont être très attendus dans des outils, des processus qui vont permettre de**  
 142 **supporter ce type de processus]**. Dans l'équipe on s'envoie des mails, mais typiquement, s'il  
 143 y a un chouette outil pour communiquer de manière collaborative en ligne, c'est beaucoup plus  
 144 chouette. Il y a vraiment moyen d'inventer des trucs très sympas. De nouveau, je pense que c'est  
 145 plus une évolution et un changement dans ce que les RH font, que vraiment un effacement de  
 146 la fonction. Tout ce qui vient là, ça vient en plus pour les équipes, ce sont des choses qu'on ne  
 147 faisait pas. Or, ces équipes ont des opérations et du travail à gérer. L'idée, c'est qu'elles le  
 148 fassent, et il y a un risque de surcharge lié à ça. Elles ont donc besoin que certaines personnes  
 149 les aident et leur donnent les outils et le support pour pouvoir le faire. Par ailleurs, **[il y a un**  
 150 **gros travail qui doit être fait, et qui est d'accompagner les équipes vers les capacités d'aller**  
 151 **vers ce genre de processus. Ça, c'est un accompagnement fondamental, et là il y a peut-**  
 152 **être une grosse transformation des RH à faire. Il faut donc la capacité d'accompagner les**  
 153 **équipes dans les postures, les comportements et les méthodes qui permettent d'aller à ça]**.  
 154 Par exemple, la capacité de se parler de manière authentique et bienveillante est fondamentale.  
 155 Donc les formations à la communication non-violente (CNV) ou d'autres outils de  
 156 communication adéquats vont prendre une place gigantesque. Tous les développements du soft  
 157 vont prendre une place gigantesque dans ce type de transformation.

158 **Chercheur :** Tu parles d'accompagnement dans le développement personnel, comment les RH  
 159 vont pouvoir réaliser cela concrètement ?

160 **Roseline :** Au niveau du développement personnel, dans la structure et dans la gouvernance-  
 161 même de l'organisation, il y a des mécanismes qui font en sorte que ça se passe. Dans ce type  
 162 d'organisation, typiquement, on va pouvoir avoir des rôles à différents endroits. L'évolution ne  
 163 se fait plus de manière hiérarchique, puisqu'il n'y a plus de hiérarchie, mais elle se fait plutôt en

164 étendant son champ de compétences, en essayant des rôles ici et là, par exemple dans d'autres  
 165 cercles dont on ne faisait pas partie. Donc, on va avoir différents rôles dans différents endroits  
 166 de l'organisation. Et ça, c'est quelque chose qui va être encouragé par la structure-même de la  
 167 gouvernance de l'organisation. Il y a un aspect où ça se passe de facto parce que les règles du  
 168 jeu le permettent. Ensuite, on va très souvent avoir beaucoup de coachs dans ces organisations  
 169 : des coachs internes qui vont aider les gens dans leurs envies et leurs besoins de développement.  
 170 Il va y avoir des personnes spécifiques qui sont des coachs pour ça, mais de manière plus  
 171 générale, on va aussi énormément former tout le monde au coaching dans ces organisations.  
 172 Ici, tout le monde a des rôles notamment plus importants en termes de donner du feedback, de  
 173 sentir les tensions qui vivent, de les traiter. **[Il y a donc un besoin fondamental pour tout le**  
 174 **monde d'être capable d'avoir une attitude de coaching. C'est-à-dire la capacité de donner**  
 175 **du feedback, mais surtout de développer les autres sans imposer. Il y a un changement**  
 176 **général de posture et de comportement. Cet accompagnement à ce changement de posture**  
 177 **va devenir un champ d'activités important qui sera géré par la RH].** Ça peut se faire sur  
 178 demande, par exemple très typiquement on aura un cercle avec des coachs au sein d'un cercle  
 179 RH, et les gens vont faire appel à ces coachs internes. Ça va devenir une pratique largement  
 180 utilisée de recourir à des coachs internes, les gens font appel à ça. Ensuite, la question des  
 181 formations va rester quelque chose de prégnant et de très important. La question des formations  
 182 techniques est encore assez souvent laissée au business, même si dans certaines organisations,  
 183 les RH s'occupent aussi d'organiser des formations techniques. Si c'est le cas, ça peut  
 184 évidemment rester. **[Dans le cas des formations plus "soft", les RH continuent à organiser**  
 185 **ça, très souvent. On continue à organiser, mais de nouveau, pas en imposant].** Donc ça ne  
 186 veut pas dire qu'absolument tout le monde doit être formé à telle ou telle chose. Souvent, ça se  
 187 passe aussi dans le démarrage des projets. Dans le cadre de la transformation, il va y avoir tout  
 188 un tas de formations qui vont être organisées pour permettre aux gens d'acquérir les bonnes  
 189 postures et les bons comportements. Ensuite, ces formations vont continuer à se produire de  
 190 manière très régulière pour faire des refresh pour ceux qui débarquent, etc. En dehors de ça, je  
 191 pense que la question de la formation ne va pas tellement changer, si ce n'est qu'il n'y a pas  
 192 d'imposition de formations. Ce sera beaucoup plus réalisé sur demande et selon les besoins.

193 **Chercheur :** Les professionnels de la fonction RH exercent différents rôles au sein d'une  
 194 entreprise. Je vais les énumérer et les expliquer, et ma question par rapport à ça, sera : est-ce  
 195 que tous ces rôles sont encore présents dans la fonction RH au sein d'une entreprise ayant vécu

196 une transformation de libération, ou y a-t-il des rôles qui prévalent, qui s'effacent, ou qui sont  
197 dilués au sein de l'organisation ?

198 Ces rôles sont :

- 199 - Représentant des employés. Ce rôle va toucher à la valorisation des intérêts et des  
200 besoins des employés, la gestion de l'égalité d'accès à l'emploi, des risques, de la  
201 sécurité, du bien-être.
- 202 - Développeur du capital humain. Ce rôle concerne la gestion des talents, des formations,  
203 la facilitation et le partage des connaissances, le développement des personnes.
- 204 - Expert fonctionnel, qui touche plutôt à l'expertise RH pure, la connaissance du business,  
205 l'élaboration des politiques par rapport au contexte organisationnel.
- 206 - Partenaire stratégique, où on aligne les pratique RH à la stratégie de l'organisation et à  
207 une vision plutôt long-terme des objectifs.
- 208 - Leader, dans l'articulation de tous ces rôles ensemble et former une certaine cohérence  
209 à travers une certaine crédibilité personnelle.

210 Ces cinq rôles seraient en principe tous endossés par les professionnels des ressources  
211 humaines. Dans une entreprise qui évolue avec un mode de fonctionnement libéré, quels sont  
212 les rôles qui sont davantage présents, ceux qui le sont moins, et ceux qui ne s'exercent plus du  
213 tout au sein de la fonction RH ?

214 **Roseline : [Au niveau du rôle de représentant des employés, tout ce qui concerne le conseil**  
215 **en prévention va évidemment rester. C'est un rôle légal, ça fait partie de ce qui doit être**  
216 **fait].** Ensuite, valoriser les intérêts des employés, je ne vois pas ça dans une organisation  
217 collaborative, ça ne marche pas comme ça. **[Il n'y a pas besoin d'une personne pour valoriser**  
218 **les intérêts des employés puisque les règles du jeu font que chacun a sa voie, chacun est**  
219 **pris en considération. Une chose que ça m'évoque, c'est que dans une organisation**  
220 **classique, on voit souvent des employés venir se plaindre chez les RH parce qu'ils ne sont**  
221 **pas contents contre leur manager. Mais comme il n'y a plus vraiment de manager, ça ne**  
222 **se passe pas].** Par ailleurs, **[il y a des processus de résolution des tensions qui sont mis en**  
223 **place par les RH, qui sont structurellement établis et que tout le monde suit].** Quand il y a  
224 des tensions interpersonnelles, par exemple, les gens sont formés à la CNV, sont formés à être  
225 capable de gérer ça par eux-mêmes. La deuxième étape, c'est la médiation, qui est complètement  
226 intégrée dans le fonctionnement de l'organisation avec des médiateurs internes, qui peuvent  
227 souvent faire partie du personnel RH. Mais le RH qui intervient dans un conflit de manière

228 arbitraire, ça n'existe plus. Il n'y a plus de juge, on fait confiance aux gens pour résoudre leurs  
 229 problèmes, leurs tensions, et on leur donne les mécanismes pour le faire. Évidemment, **[le côté**  
 230 **conseiller reste : l'expertise, le conseil, le fait de savoir ce qu'on peut faire ou pas d'un**  
 231 **point de vue légal, vont rester complètement]**. Mais ce n'est pas facile de faire les liens avec  
 232 une organisation classique parce que ça se fait très différemment.

233 **[Pour le rôle de développeur du capital humain**, la gestion des talents telle que vue en  
 234 entreprise classique disparaît complètement. On ne décide plus en réunion de qui sont les bons  
 235 éléments qui pourraient évoluer, il n'y a plus cette gestion des gens dans leur dos, où on fait des  
 236 plans sur le développement de la boîte. **Les gens reçoivent les mécanismes pour gérer leur**  
 237 **développement personnel et leurs envies de progresser et d'apprendre. Donc il n'y a pas**  
 238 **de personne chargée de développer les autres. La structure permettra déjà à chacun de se**  
 239 **développer**. Par exemple, quelqu'un qui aime le graphisme pourra aller voir en marketing ce  
 240 qui se fait à ce niveau-là, et demander à avoir un rôle là-bas. Les mécanismes vont permettre  
 241 de prendre un rôle ici ou là, de développer ceci ou cela, de créer des rôles, et donc de se  
 242 développer, tout en répondant à la raison d'être de l'organisation. Cette partie-là disparaît. **Par**  
 243 **contre, ce que la RH va faire, c'est mettre à disposition des coachs auxquels on peut faire**  
 244 **appel volontairement, en faisant soi-même le bilan sur ce qu'on a envie de développer en**  
 245 **intégrant les pairs qui pourront donner du feedback, des conseils. Les RH vont donc**  
 246 **trouver des bonnes formations, donner des formations internes pour tout ce qui concerne**  
 247 **le développement "soft", parce que c'est une partie essentielle]**. Il n'y a pas de gouvernance  
 248 collaborative si les gens ne font pas un trajet de développement personnel. Ce sont des  
 249 personnes qui ont travaillé des années dans un schéma classique, et on leur demande  
 250 soudainement de faire beaucoup de choses qu'elles n'ont jamais faites. Elles ne peuvent plus  
 251 aller se plaindre chez le manager parce qu'elles trouvent que leur collègue ne fait pas bien son  
 252 boulot, elles ne peuvent plus aller se plaindre parce qu'elles ont trop de travail, ça ne marche  
 253 plus comme ça. Il y a donc un vrai effort à faire pour développer leurs capacités à traiter les  
 254 difficultés rencontrées, à donner du feedback, à accepter de recevoir du feedback. **[De ce point**  
 255 **de vue-là, je pense que le développement "soft" prend une place énorme dans laquelle les**  
 256 **RH sont les personnes adéquates pour aller proposer toutes ces formations et les**  
 257 **développer]**. **[Ils opèrent un travail de recherche des formations, et notamment celles qui**  
 258 **pourront soutenir cette capacité de l'organisation à être dans un comportement et dans**  
 259 **un fonctionnement collaboratif.]**

260 **[Le rôle d'expert fonctionnel reste présent, parce que dans une organisation collaborative,**  
261 **on peut avoir des politiques. Mais on va les limiter au strict nécessaire. Il y a ce qui est**  
262 **légalement imposé, les réglementations externes, et les politiques que l'on considère**  
263 **comme vraiment nécessaires afin de ne pas mettre l'organisation à risque].** Pour le reste,  
264 on va plutôt suggérer les bonnes pratiques, mais on ne va jamais les imposer.

265 **[D'une certaine façon, le rôle de stratégie est toujours présent dans le sens où, en fonction**  
266 **de la stratégie qui est prise, il faudra par exemple savoir quelle direction prendre en**  
267 **termes de formations. Il y aura peut-être de nouvelles manières de soutenir les gens pour**  
268 **évoluer si l'organisation décide qu'elle veut vraiment changer ses modes de**  
269 **fonctionnements** par rapport aux clients, et que là-dedans, on se rend compte qu'il y a un gros  
270 trajet d'accompagnement à faire pour mieux comprendre les besoins du client. **On fera alors**  
271 **appel aux RH pour voir comment il est possible de développer ces capacités-là, et les RH**  
272 **feront certainement force de proposition là-dedans].**

273 Finalement, la cohérence se fait par la structure. On fonctionne avec un cercle, et c'est au niveau  
274 de ce cercle que le fonctionnement et les règles du jeu qui sont établis dans la gouvernance de  
275 l'organisation vont veiller à amener de la cohérence. Chaque cercle a sa propre stratégie, ses  
276 chartes de fonctionnement, donc de ce point de vue-là, la cohérence s'exerce. Il n'y a pas de  
277 leader au sens d'un manager, d'un super-décideur. Par contre il y a des processus qui vont assurer  
278 l'alignement. Dans une organisation collaborative, ce n'est pas une organisation où il n'y a plus  
279 de management, mais le management s'effectue autrement. Une organisation ne peut pas  
280 fonctionner sans management, donc ce n'est pas qu'il n'y a plus de management, c'est plutôt  
281 qu'il n'y a plus de manager. Donc les rôles pris par le manager sont décentralisés, distribués, et  
282 on va fonctionner autrement. **[Le rôle de leader, en ce sens-là, disparaît. Par contre, tout ça**  
283 **est intégré dans des processus et dans des rôles structurels qui émergent : "lead link",**  
284 **"facilitateur". Ces rôles veilleront à ce qu'il y ait de l'alignement et de la coordination,**  
285 **parce qu'évidemment c'est nécessaire dans toute organisation].**

286 **Chercheur :** Quel est le rôle du département des ressources humaines dans le processus  
287 transformationnel qui mène au mode de gestion libéré ?

288 **Roseline :** **[Les RH vont avoir un rôle dans la transformation comme tout un chacun. Une**  
289 **transformation comme ça, ça nécessite que l'entièreté des fonctions de l'organisation se**  
290 **mettent en marche. Quand on démarre une transformation comme ça, évidemment, le**  
291 **rôle exemplaire-type du comité de direction classique est essentiel, et les RH en font partie**

292 **et sont à ce titre impliqués et doivent s'engager**]. Ce serait une erreur de confier ce rôle  
 293 entièrement aux RH, car ce serait une désresponsabilisation des autres. Il n'y a pas de  
 294 transformation qui fonctionne si tout le monde n'est pas impliqué. Classiquement, on travaille  
 295 avec une équipe de transformation interne qui va réunir des gens de tous métiers, de tous  
 296 niveaux d'organisation, et dans ce cadre-là, les RH en font partie comme un maillon important.  
 297 Ils vont devoir revoir tous leurs processus, et pour le reste, les organisations font appel à des  
 298 consultants externes pour aider à accompagner la transformation, parce que c'est rare qu'il y ait  
 299 les compétences internes nécessaires, que ce soit au niveau des RH ou ailleurs dans  
 300 l'organisation. Très souvent, au début, ce sont plutôt les consultants qui viennent faire les  
 301 formations, faire les workshops avec l'équipe interne de transformation. Ensuite, le besoin de  
 302 créer ces compétences et ces savoirs au sein de l'organisation va émerger. On a donc besoin  
 303 qu'il y ait des coachs internes, qu'il y ait des formateurs internes dans la continuité de la  
 304 transformation. Là, les RH sont souvent impliqués là-dedans, mais pas uniquement.  
 305 Typiquement, dans les équipes de transformation, on veut qu'il n'y ait pas que des RH, mais  
 306 qu'il y ait de tout pour que ce soit quelque chose qui s'inscrive comme une transformation  
 307 d'organisation générale, et que ce ne soit pas uniquement une transformation RH.

308 **Chercheur** : Quelles sont les principales activités du DRH dans une organisation qui a vécu un  
 309 processus de libération ?

310 **Roseline** : C'est une fonction qui est amenée complètement à évoluer. Il va prendre des rôles  
 311 qui vont être différents. Souvent, il va devenir "lead link" du cercle RH par exemple, mais ce  
 312 rôle ne prend pas énormément de temps lorsqu'une organisation est mature puisque ce n'est plus  
 313 un rôle de manager, mais plutôt un rôle circonscrit à un certain nombre de choses, qui n'a pas  
 314 de pouvoir de décision par rapport aux autres. Il a un pouvoir de décision dans son domaine,  
 315 mais comme tout le monde, vu que tout le monde a des domaines séparés. A côté de ça, il aura  
 316 potentiellement envie de travailler dans un cercle opérationnel RH, il prendra peut-être  
 317 plusieurs rôles opérationnels RH, ou encore un autre rôle dans un autre cercle pour travailler  
 318 dans autre chose. On cherche à ce que chacun puisse avoir des rôles qui contribuent et qui  
 319 apportent de la valeur sans être des rôles de chef. Le but est donc d'apporter des contributions,  
 320 apporter de la valeur, dans différents rôles qui sont utiles et qui pourront également être créés.  
 321 Il pourra donc créer tous les rôles qu'il veut et qu'il trouve utiles pour contribuer et créer de la  
 322 valeur pour l'organisation.

323 **Chercheur** : Quelles sont les compétences nécessaires au DRH dans une entreprise qui a  
 324 traversé cette transformation ?

325 **Roseline** : Tout d'abord, [de l'ouverture, parce que c'est très challengeant. Je remarque  
326 qu'il y a souvent beaucoup de résistance en RH, parce que ça vient questionner toute une  
327 série de croyances sur un fonctionnement qu'on a toujours eu, et que les RH sont  
328 probablement une des fonctions les plus impactées par la transformation]. Ensuite, [la  
329 capacité d'inclusion. C'est-à-dire de se rendre compte que ce n'est pas une prérogative  
330 RH de faire cette transformation, mais que ça nécessite l'inclusion de tout le monde. Donc  
331 il doit y avoir cette capacité à ne pas se mettre dans un rôle de lead unique, mais de faire  
332 partie d'un lead au même titre que plein d'autres personnes]. [La capacité de créativité  
333 est évidemment importante, parce qu'il faut être créatif pour pouvoir réinventer tous ces  
334 processus, et aller jusqu'à des limites qu'il faudra oser approcher pour faire des choses  
335 nouvelles qui n'existent pas].

336 **Chercheur** : Est-ce que tu veux ajouter autre chose par rapport à cet échange et par rapport à  
337 la GRH en entreprise libérée ?

338 **Roseline** : Je remarque que ce n'est pas une fonction qui a des facilités dans ce type de  
339 transformation. Il y a souvent même beaucoup de résistance, beaucoup d'interrogations, parce  
340 qu'ils ont justement cette casquette de spécialiste. Ils voient les risques, les impossibilités, et  
341 peuvent être fixés sur l'idée que ce n'est pas possible, que ça ne peut pas fonctionner comme ça.  
342 Mais il y a beaucoup d'enthousiasme aussi. Je peux observer deux niveaux de fonctionnement  
343 : il y a d'une part des personnes ultra enthousiastes, qui en rêvent depuis toujours et qui sont  
344 vraiment libérées par le fait qu'on puisse fonctionner autrement. De l'autre côté, on trouve des  
345 personnes très conservatrices qui estiment que ce n'est pas possible de fonctionner comme ça.  
346 Il peut y avoir une tendance à continuer à imposer des choses. Il y a une crainte de perdre son  
347 métier, de perdre sa spécificité, de perdre sa valeur ajoutée, sa contribution. En fait, ce n'est pas  
348 du tout le cas, mais il faut l'apporter autrement. Ce n'est pas simple de trouver cette autre  
349 manière qui est fondamentalement différente de ce qu'on a eu l'habitude de faire. Donc, c'est  
350 cette crainte, ces peurs qui font émerger des réticences. Mais [une fois qu'il dépasse ces peurs,  
351 c'est un département qui apporte énormément dans sa capacité à soutenir, à  
352 accompagner. Ils amènent aussi beaucoup de compétences, de facilitation, de formations,  
353 qui sont absolument nécessaires à la transformation. Souvent on fait des partenariats, des  
354 équipes, qui sont mixtes entre des personnes internes et externes à l'organisation, et  
355 desquelles ils font partie pour accompagner les collaborateurs].