

8.2 Annexe 2 – Entretien : Linda Gagné, Synertek

1 **Chercheur** : Pouvez-vous brièvement vous présenter, parler de votre parcours professionnel,
2 de votre fonction actuelle, et présenter votre entreprise ?

3 **Linda** : Je suis Linda Gagné. J'ai œuvré dans le domaine de la gestion depuis plus de 25 ans
4 dans des institutions bancaires. J'ai été gestionnaire ("Directrice générale de caisse") à la
5 fédération. Ce sont des coopératives dans le domaine bancaire, les coopératives représentent 40
6 000 employés au Québec. C'est assez important comme type d'organisation. J'ai travaillé chez
7 Desjardins, des caisses populaires. Ensuite j'ai travaillé dans le domaine des assurances en tant
8 que gestionnaire également. Depuis janvier, je suis avec le groupe Synertek. C'est une usine qui
9 fait de la transformation de feuilles de métal. C'est vraiment un autre domaine, très différent. Je
10 suis passée de l'abstrait au concret. [Ce qui m'a attiré dans cette entreprise, c'est tout le volet
11 d'approche de gestion. On est une entreprise post-conventionnelle qui existe depuis 15 ans. Il y
12 a environ 80 employés. Le mode de gestion est basé sur l'holocratie.] [Quand j'ai rencontré les
13 propriétaires de l'entreprise, c'était la première fois que lorsque je parlais de certains éléments
14 qui me tenaient à cœur, ça concordait.] Les propriétaires sont originaires de Québec, mais il y
15 a également un volet français assez présent, alors ils connaissaient Favi, Frédéric Laloux, et
16 m'ont transmis des lectures, nous avons échangé, et c'est comme ça qu'on travaille en équipe
17 maintenant.

18 [Je me disais "est-ce que c'est simplement pour attirer des employés?" Parce qu'on le voit
19 beaucoup dans les organisations. Par exemple on parle beaucoup de la conciliation travail vie
20 de famille. C'est très accrocheur pour les employés, pour qu'ils choisissent de venir travailler
21 dans une entreprise plutôt qu'une autre. À Québec, il y a un manque de main d'œuvre. Donc les
22 gens s'arrachent les employés en essayant de rendre l'entreprise vraiment intéressante. J'avais
23 donc la crainte que ce soit simplement un discours accrocheur sans action derrière.] Partout où
24 j'ai travaillé, je m'assurais que ce qu'on disait, on le faisait. Et chez Synertek, c'est le cas. Ce
25 n'est pas juste un discours, c'est vraiment le mode de gestion quotidien qui est axé là-dessus. A
26 chaque fois que j'ai à travailler avec un fournisseur, je prends beaucoup de temps pour expliquer
27 parce que les gens posent beaucoup de questions. Mais c'est un système qui marche vraiment.
28 Il y a beaucoup de choses à faire, tout n'est pas fait, et c'est pour ça que je me suis jointe à
29 l'équipe. [**Les ressources humaines ont vraiment un impact important pour la réussite et
30 la continuité d'un tel mode de gestion.**] [**Tous les employés viennent d'organisations qui
31 sont conventionnelles, alors on a beaucoup d'éducation à faire**]. Par contre ce n'est pas
32 toujours bénéfique, [**il y en a pour qui avoir trop de latitude représente une perte de**

33 **repères. Ils ne savent pas quoi faire de cette liberté. Et c'est là qu'on doit accompagner].**
34 Pour le fonctionnement quotidien, chez nous, de façon générale les gens travaillent en petites
35 équipes. Et dans leur équipe, les gens se parlent chaque matin (ou presque) pour prendre le
36 temps de décider qui va faire quoi aujourd'hui. Parce qu'il n'y a pas de supérieur direct, il n'y a
37 pas de boss qui sera là pour dire à chacun ce qu'il doit faire. Ils doivent donc s'assurer de faire
38 les bonnes choses. [**Une fois par semaine, on rencontre chaque groupe en discutant selon**
39 **les principes de l'holocratie.**] Il y a un facilitateur, il y a des personnes-lien, et les autres
40 employés. Ici, on va discuter des tensions qu'on vit dans notre équipe. On parle des absences,
41 de ce qu'il se passe dans l'équipe, de comment s'assurer que ça fonctionne bien. Si la façon de
42 travailler d'un collaborateur d'une autre équipe ralentit son travail, cette information sera
43 ramenée par une personne-lien dans un autre "cercle" (c'est comme ça qu'on les appelle), le
44 cercle de production, et les autres personnes-lien peuvent ensuite repartir avec cette
45 information-là dans leurs propres cercles afin de trouver des éléments de solution. Cela favorise
46 le partage ouvert de l'information. Quand il y a un seul gestionnaire qui relaye l'info, il y a un
47 risque de ne pas donner toute l'information, parfois même sans le faire exprès. Ici, nous avons
48 plusieurs personnes-lien qui permettent à l'information de circuler par différentes portes
49 d'entrée, c'est très important pour nous et ça fait partie intégrante de notre mode de
50 fonctionnement.

51 **Chercheur :** Quelles sont les différences entre la GRH au sein de votre entreprise et la GRH
52 dans une entreprise conventionnelle ?

53 **Linda :** Il y a des particularités, mais on doit tout de même respecter les lois du Québec et du
54 Canada. Il y a des éléments, en tant que gestionnaire des ressources humaines, que je suis
55 obligée de respecter. Par exemple, la santé, sécurité et travail, ici c'est rigide. Je ne peux pas
56 dire, parce qu'on est une entreprise post-conventionnelle, qu'on ne respectera pas les règles
57 importantes. Il y a des règles aussi par rapport aux normes du travail que je me dois de respecter.
58 Notre défi aussi, c'est de l'intégrer dans notre mode de gestion avec les employés. [**La grosse**
59 **différence, c'est au niveau des embauches.**] [**Les ressources humaines s'occupent de**
60 **publier, de récolter les C.V., de faire une première entrevue téléphonique.**] [**L'objectif,**
61 **c'est de contacter tout le monde. On est une entreprise qui est d'abord humaine.**] Dans le
62 volet communication, faire sentir que Synertek est humaine, ce n'est pas juste une phrase. C'est
63 toujours présent, c'est toujours teinté dans les discours de la présidente. Elle va toujours me
64 poser la question : "est-ce que pour une autre personne, ce sera correct ? Est-ce que cette
65 personne va se sentir bien?" Cette question-là revient tout le temps. Donc au niveau des

66 embauches, on rappelle tout le monde puisque ce sont tous des humains, pour qu'il y ait un
67 contact. Il y a malheureusement beaucoup de personnes avec qui on ne planifiera pas de seconde
68 entrevue si elles ne correspondent pas à ce que l'on recherche. [Mais **pour ceux qu'on voit en**
69 **entrevue, on réalise l'embauche avec les employés, parce que ce sont eux qui seront**
70 **amenés à travailler avec cette personne-là par la suite.**] Puis ça évite qu'on nous dise qu'on
71 n'a pas fait le bon choix. Alors [**ce sont les équipes qui décident avec qui elles veulent**
72 **travailler.**] [Nous, ce qu'on fait aux ressources humaines, c'est qu'on les accompagne.] [Ce
73 **qu'il y a de différent par rapport aux RH dans le conventionnel, c'est qu'on a un rôle**
74 **beaucoup plus grand d'accompagnateur et de formation, de support.**] On est là pour rendre
75 les employés autonomes et les responsabiliser. [**Au lieu de donner le poisson, on leur apprend**
76 **à pêcher.**] Au niveau des embauches, on doit le faire de cette façon-là à 100%. Parfois, certains
77 employés ne sont pas tentés de procéder de cette façon, et d'autres nous disent que c'est le rôle
78 des ressources humaines et pas le leur. Il y a donc un grand travail au niveau des ressources
79 humaines. [**L'élément le plus différent par rapport aux entreprises conventionnelles, c'est**
80 **qu'on doit toujours avoir en tête le mode de gestion libéré, et que notre objectif à nous,**
81 **dans le fond, c'est de rendre les ressources humaines non essentielles. Alors que de façon**
82 **conventionnelle, les ressources humaines donnent des services pour se rendre essentielles**
83 **et incontournables.**] A chaque fois, on se questionne toujours sur la façon de rendre les
84 employés autonomes. Et ça implique dans les ressources humaines de trouver des gens qui sont
85 prêts à aller dans ce sens-là. On a dû faire beaucoup de modifications au niveau des ressources
86 humaines par rapport à ce volet-là, parce que les personnes qui occupaient les postes étaient
87 trop conventionnelles. [**En s'asseyant avec ces personnes, en discutant avec elles, on a**
88 **regardé avec elles ce qu'elles aimaient faire par rapport aux personnes qu'elles sont**
89 **censées accompagner.**] On a remarqué qu'elles voulaient réaliser elles-mêmes les tâches qui
90 sont, en holocratie ou en gestion libérée, destinées aux employés. Mais si on continue à faire le
91 travail à la place de l'employé, c'est en quelque sorte un nivellement par le bas et ce n'est pas ce
92 qu'on cherche. Ça va à l'encontre de ce que l'on est. Quand un employé dans une équipe a
93 vraiment besoin d'un encadrement conventionnel, lui-même finit par décider de s'en aller parce
94 qu'il ne se sent pas bien ici, il ne s'y retrouve pas. Dans l'équipe RH, c'est la même chose : les
95 personnes à qui ça ne parle pas, qui ne sont pas capables de se retrouver dans cet état d'esprit-
96 là, ont décidé de partir puisque ça ne leur convenait pas.

97 **Chercheur :** Est-ce que vous voyez encore d'autres différences significatives entre la GRH
98 conventionnelle et la GRH chez Synertek ?

99 **Linda :** Ici, il n'y a pas de syndicat pour représenter les employés. Il y a d'autres entreprises
100 conventionnelles qui ne sont pas syndiquées, c'est sûr, mais chez nous c'est vraiment quelque
101 chose qui ne peut exister. On n'en a pas besoin. Le dialogue social s'effectue déjà dans notre
102 mode de fonctionnement. Ensuite, **[tout le monde reçoit une formation sur la**
103 **communication non violente]**, organisée par une firme externe (donc les ressources humaines
104 reçoivent également cette formation-là). L'objectif, c'est que si un conflit ou un désaccord
105 apparaît, on veut que chacun ait les moyens pour communiquer ouvertement ses pensées. **[Cette**
106 **formation est systématique parce qu'on veut que cette manière de faire soit ancrée dans**
107 **notre mode de fonctionnement. Quand je vous parle d'accompagnement, c'est dans**
108 **l'optique que les choses soient toujours faites avec cet état d'esprit postconventionnel].**

109 Aussi, la gestion des absences se gère par les employés. Si un employé arrive en retard le matin,
110 c'est l'équipe qui va le gérer et pas les ressources humaines. **[Nous, on ne s'implique que**
111 **lorsqu'il y a des abus. Quand on en arrive au volet disciplinaire, il y a des règles à suivre,**
112 **des étapes à franchir, il faut que ce soit correctement documenté, etc., là ce sont les**
113 **ressources humaines qui vont intervenir. Si pour une raison ou pour une autre, il y a une**
114 **plainte, et qu'on veut la présenter, il faut qu'il y ait une preuve suffisante que toutes les**
115 **bonnes démarches légales aient été correctement réalisées. Les employés n'ont pas**
116 **forcément la formation pour s'assurer que chaque étape ait été franchie. C'est donc ça**
117 **qu'on prend en charge : le volet légal.]**

118 **Chercheur :** Quelles sont les activités RH qui sont spécifiques aux entreprises comme Synertek
119 et comment sont-elles concrètement mises en place ?

120 **Linda :** Spécifiquement, au niveau des ressources humaines, c'est au niveau des embauches
121 que ça va être différent, puisqu'**[on prépare les gens à organiser eux-mêmes les entrevues. Il**
122 **y en a qui sont anxieux à l'idée de faire ça, parce qu'ils ont peur de se tromper, ils n'ont**
123 **pas l'habitude. Le but est donc d'accompagner, c'est ce volet-là qui est différent et qui est**
124 **réalisé par les ressources humaines.]** Nous, on est là pour faire le lead de l'entrevue, mais il
125 faut qu'ils puissent poser leurs questions et s'assurer de pouvoir nous faire part de leurs
126 interrogations pendant que la personne est là. **[Les ressources humaines sont donc présentes**
127 **pendant les entretiens pour assurer le volet légal, parce que certaines questions n'ont pas**
128 **le droit d'être posées en entrevue.]** Par contre, pour le volet décisionnel, ce sont eux qui
129 décident. On revient souvent vers moi en me demandant ce que j'en pense. **[Je pourrais**
130 **apporter mon commentaire à ce moment-là, mais j'attends que ce soient eux qui donnent**
131 **leur avis, parce que ce sont eux qui seront amenés à travailler avec la personne et donc les**

132 **plus à-mêmes de choisir leurs coéquipiers. Si je parle en premier, je risque d'influencer**
133 **leur décision, et c'est ça qu'on veut éviter.] [On est toujours à l'affut de les rendre**
134 **responsables et autonomes.]**

135 On doit aussi agir par rapport à la santé, sécurité et travail. Par exemple : il y a un équipement
136 spécifique à porter pour la sécurité, comme les lunettes. **[Si un employé décide de ne pas**
137 **porter ses lunettes, ce n'est plus le rôle des ressources humaines d'aller le rappeler à**
138 **l'ordre. Cette responsabilité revient entièrement aux équipes.] [Le but des ressources**
139 **humaines est simplement d'accompagner les employés afin qu'ils prennent toujours les**
140 **décisions qui favoriseront le bien commun.]** C'est très difficile, parce que les gens pensent à
141 eux-mêmes avant de penser aux autres. Le post-conventionnel, le mode de pensée libéré, c'est
142 l'inverse, on pense toujours au bien commun avant de penser à soi, et c'est très difficile à
143 inculquer. L'accompagnement des ressources humaines vise à responsabiliser chaque personne.
144 La différence en entreprise conventionnelle, c'est que les ressources humaines vont rapidement
145 accompagner le manager pour lui donner des outils, mais ensuite c'est le manager qui va s'en
146 occuper. Ici, il n'y a pas de manager. **[C'est l'équipe qu'on veut responsabiliser. Une activité**
147 **qui serait spécifique en RH chez nous, ce serait donc vraiment l'accompagnement et le**
148 **coaching.]**

149 Au niveau des ressources humaines, on fait les mêmes choses que dans le conventionnel, **[on**
150 **fait des politiques]**, mais la différence est dans la façon dont on va les prendre en charge.

151 **[Une chose qu'on fait spécifiquement aux ressources humaines, c'est qu'on organise**
152 **chaque mois une rencontre avec tous les employés de l'usine. On arrête toutes les**
153 **opérations, on prend à peu près une heure, une heure et demie, et chacun des cercles peut**
154 **amener des sujets. Les ressources humaines organisent l'activité mais chacun peut**
155 **proposer des sujets à l'ensemble du groupe.] [En tant que RH, on a le lead de cette**
156 **rencontre, on fait souvent une présentation, on amène les sujets communs.]**

157 **Chercheur :** Par rapport aux activités RH "traditionnelles", quelles sont celles qui sont plus
158 présentes chez Synertek et celles qui s'effacent plutôt ?

159 **Linda :** **[Tout d'abord, la conciliation travail-vie de famille. Nous sommes en usine, et nous**
160 **avons sept ou huit horaires différents. Aujourd'hui, la conciliation travail-vie de famille,**
161 **on en parle beaucoup, mais chez Synertek ça fait 7-8 ans. Nous avons été précurseurs à**
162 **proposer autant d'horaires et de flexibilité. Ici, si tu as des enfants, tu peux choisir ton**
163 **horaire en fonction de la garderie. On peut toujours adapter l'horaire, la réponse est oui**

164 **pour 100% des demandes. C'est un service qu'on offre au niveau des ressources**
165 **humaines.]**

166 Ensuite, **[les évaluations de rendement sont réalisées par les collègues de travail et sont**
167 **ensuite ramenées à un "leader".]** **[Pour les augmentations salariales, c'est la même chose,**
168 **les équipes peuvent en discuter et rapportent ensuite au "leader".]** On veut vraiment que
169 toutes les décisions qui touchent les employés soient prises par eux-mêmes, comme pour
170 l'absentéisme. En même temps, ce n'est pas parfait. Normalement, si tu travailles au bien
171 commun, tu t'organises pour arriver à l'heure tous les matins. Et ce de ça dont on doit s'assurer
172 : c'est que ce soit autogéré de cette façon-là. Pour les évaluations de rendement, ça se fait par
173 groupe, et **[les ressources humaines s'occupent seulement des compilations, de l'aspect**
174 **administratif.]** Pour l'absentéisme, on va gérer plutôt quand il y a des écarts importants. **[Il y**
175 **a aussi les politiques qui doivent être faites par les ressources humaines, mais on essaie le**
176 **plus possible d'expliquer ces politiques.]**

177 Au niveau du volet social, si quelqu'un veut aller donner du sang, il peut y aller. On met en
178 place des congés sociaux, les employés ont par exemple la possibilité de s'absenter pour aller
179 faire du bénévolat, ils sont capables d'intégrer des éléments comme ça dans leur horaire. Ici, les
180 ressources humaines ne s'en chargent pas, sauf s'il y a des débordements.

181 **[Le volet administratif est fait par les ressources humaines, les politiques à mettre en place**
182 **(politiques sur le harcèlement, les équipements, etc.). Toutes les politiques qu'on retrouve**
183 **ailleurs, on doit les mettre en place nous aussi de la même façon. Tout ce qui touche le**
184 **volet légal, ce sont les ressources humaines qui s'en occupent, comme dans une autre**
185 **entreprise.]**

186 **[L'élément majeur que l'on retrouve et qui est différent, c'est le volet de coaching et**
187 **d'accompagnement qui est vraiment très présent.]** **[On s'occupe aussi du volet de**
188 **formations, que ce soit pour les nouveaux travailleurs qui vont arriver ou pour ceux qui**
189 **sont déjà présents, on va coordonner toutes les formations avec les "leaders".]**

190 **[Les échelles salariales], [les nouveaux postes à créer], [la mobilité du personnel], [les**
191 **horaires et la conciliation travail-vie de famille], tous ces volets [sont également gérés par**
192 **les ressources humaines.]**

193 **[S'il y a des activités à organiser, pour le volet reconnaissance, c'est aussi pris en charge**
194 **par les ressources humaines],** ainsi qu'une partie du volet "amélioration continue" puisque

195 c'est en lien avec les formations. Il y a également un volet stratégique, avec les leaders. Mais
 196 on ne fait pas des plans quinquennaux dans un mode de gestion comme le nôtre. On apprend en
 197 faisant, donc il y a une stratégie en place pour l'année, mais qui est découpée par blocs de trois
 198 mois, parce que les choses changent. Tout ce qu'on peut prévoir pour les cinq prochaines années
 199 va énormément évoluer, il y a trop d'impondérable. Alors le volet stratégique se fait dans un
 200 esprit plus réaliste, et les ressources humaines agissent à ce niveau-là. Le volet environnement
 201 est évidemment pris en charge par tout le monde, ressources humaines incluses, mais on s'assure
 202 surtout de l'accompagnement là-dedans. C'est toujours le mot qui revient. C'est-à-dire qu'une
 203 fois que des éléments sont mis en place, nous on va s'assurer que ceux-ci soient intégrés. [**On**
 204 **propose aussi l'accompagnement des ressources humaines pour les leaders.**] Parce que les
 205 gens qui arrivent pour être leaders viennent d'un environnement conventionnel, et perdent leurs
 206 balises en arrivant dans un environnement non-conventionnel. Les leaders doivent aussi
 207 accompagner les gens et les équipes dans leur responsabilisation, mais ils ne sont pas des "boss".
 208 Les leaders ont la responsabilité d'un secteur d'activité. On a un leader par exemple pour la
 209 production. Chaque équipe va s'assurer que tout est fait, mais si un client a besoin de pièces en
 210 urgence, il faut un lien qui peut établir de nouvelles priorités si nécessaire. Les leaders sont un
 211 lien entre l'interne et l'externe. Par exemple ils s'assurent que les états financiers soient réalisés
 212 à temps, ils surveillent le suivi avec les institutions bancaires, en bref ils s'assurent que toutes
 213 les règles externes soient respectées.

214 **Chercheur :** Et qu'est-ce que cela implique dans votre travail aux ressources humaines ?

215 **Linda :** Comme pour certains employés la latitude est très grande, et que chaque leader a cette
 216 même latitude, chacun pense que quand on confie une tâche, elle sera systématiquement
 217 accomplie. Mais on a peut-être fait confiance de façon abusive. Quand la tâche n'est pas réalisée,
 218 que fait-on ? Selon le mode de gestion libéré, on ne peut pas aller donner un ordre et dire quoi
 219 faire ? Oui, l'holocratie c'est de la liberté, mais si c'est liberté à tout prix, c'est le chaos. Il y a un
 220 encadrement qui doit être mis par les leaders, et qui n'est pas forcément respecté. Si une tâche
 221 n'est pas correctement réalisée, on a peur d'aller le dire sous prétexte d'une gestion libérée, mais
 222 c'est pourtant nécessaire. Alors comment le faire ? [**C'est là que les ressources humaines font**
 223 **de l'accompagnement. Certains leaders ont besoin de l'accompagnement nécessaire et la**
 224 **compréhension nécessaire pour accompagner leur équipe.**] On les a laissés un peu à eux-
 225 mêmes, et ça a pu mener à des résultats non-désirés. C'est là le défi : à ce niveau-là, [**je fais des**
 226 **propositions d'accompagnement afin d'avoir des balises communes.**] Il y a des secteurs où
 227 les choses se déroulent à merveille, où la gestion libérée est en place, où c'est dynamique et où

228 ça roule bien. Pour d'autres secteurs, ça fonctionne moins bien. Quand je parle aux leaders et
229 aux employés, ils ne comprennent pas pourquoi ça marche chez certains et pas chez eux, mais
230 souvent ceux-ci n'ont pas comme priorité le bien commun, et ils travaillent uniquement pour
231 eux. Ici – et c'est une des raisons pour lesquelles j'ai obtenu ce poste – l'accompagnement n'a
232 pas été fait en amont par les ressources humaines pour plusieurs leaders et équipes. On
233 fonctionne donc à deux vitesses dans la même entreprise. Ça ne peut pas fonctionner ni donner
234 les résultats escomptés, et ça ne respecte pas l'orientation qu'on a. Il y a un choc des idées,
235 puisque certains travaillent selon un mode de gestion conventionnel, et d'autres selon un mode
236 de gestion post-conventionnel.

237 **Chercheur :** Est-ce que vous développez des actions au niveau du département RH pour réduire
238 ce fossé entre les deux façons de travailler ?

239 **Linda :** Oui, [je vais travailler à accompagner ces leaders. Ils n'ont pas un statut de
240 manager par rapport aux équipes. Ils sont habitués à donner des directives, mais ici ils
241 doivent faire de l'accompagnement.] L'employé, lui, ne veut pas être géré, donc si le leader
242 cherche à donner des ordres, ça ne passera pas. [Le rôle des ressources humaines est clé dans
243 ce volet-là, pour s'assurer que notre mode de fonctionnement soit intégré tant par les
244 leaders que par les équipes].

245 **Chercheur :** Que faites-vous concrètement pour accompagner ces personnes ?

246 **Linda :** [On essaye de construire un accompagnement spécialisé pour chacun. Le but est
247 de voir avec l'individu ses besoins à lui, sous forme de questionnement. Ensuite, nous
248 cherchons à ce que l'individu puisse faire sa propre évaluation de la situation avec son
249 équipe. À partir de là, on observe les écarts et on va outiller pour les réduire. Ça peut être
250 par exemple via de la formation, du coaching, ou même un mouvement de poste dans
251 l'organisation.] On cherche les solutions ensemble pour les adapter en fonction de la situation
252 du leader.

253 **Chercheur :** Avez-vous d'autres choses à dire par rapport aux activités conventionnelles qui
254 seraient plus ou moins présentes chez Synertek ?

255 **Linda :** Ce qui est le moins présent, ce sont les rencontres obligatoires avec les RH pour
256 expliquer comment évaluer les équipes, pour contrôler, pour mettre en place des processus, de
257 la reconnaissance par exemple. Ce sont des choses qui s'intègrent dans le quotidien, dans les
258 activités. [Nous n'avons pas de "programmes" faits de toute pièce à implanter dans les

259 **équipes. On s'adapte plutôt aux besoins émis par les leaders, mais on n'arrive pas avec un**
260 **cadre, un processus rigide, qui au final ne sera pas bon pour tous les employés. La**
261 **disparition de ces programmes préconçus et souvent inadaptés au contexte, c'est une**
262 **libération.]**

263 **Chercheur :** Quelles actions concrètes sont opérées par les ressources humaines ?

264 **Linda :** **[Pour mettre en place les actions au niveau du département RH, j'ai dû d'abord**
265 **prendre le pouls.]** Cette phase a maintenant été faite, et des constats vont être partagés pour
266 s'assurer que la lecture que j'ai faite corresponde bien à la situation actuelle. Par la suite, il y
267 aura des actions. **[Mais je ne peux pas poser moi-même d'actions, sinon ça ne**
268 **correspondrait plus à notre façon de fonctionner. Si moi, seule, je cherche à donner la**
269 **réponse avant, je ne suis plus dans une gestion post-conventionnelle.]**

270 Il ne s'agit pas non plus de concertation, puisque l'objectif est que, face à une situation, on attend
271 de chacun qu'il puisse prendre directement, dans le moment présent, la décision qui lui semble
272 la plus adaptée. Si dans trois mois, la décision doit changer, ce n'est pas grave, on arrive avec
273 d'autres pistes de solutions. On avance en apprenant.

274 **[Mais un point qui fonctionne et que l'on fait concrètement, c'est l'accompagnement et le**
275 **coaching. C'est ce que j'ai mis le plus en place actuellement. Si quelqu'un a un besoin, il**
276 **vient me voir, me questionne, et je peux lui donner l'accompagnement nécessaire et le**
277 **coaching.]** On a aussi des équipes de formation externes, par exemple pour la formation des
278 facilitateurs donnée principalement aux leaders. J'ai également suivi cette formation, puisqu'aux
279 ressources humaines on peut aussi être facilitateur.

280 Dans le cas où un employé change d'équipe, change de leader, et que ça ne fonctionne plus dans
281 la relation avec son nouveau leader, ce leader peut venir me voir. On reprend ensemble les
282 situations vécues entre cette personne là et le leader, et je vais essayer d'amener des pistes de
283 solution pour qu'il puisse lui-même rectifier le tir. On prépare sa rencontre avec cette personne
284 en se questionnant sur ce qui ne fonctionne pas et depuis quand, ce qu'il attend d'elle, quelles
285 actions peuvent être mises en place. Normalement je ne dois pas être présente lors de cette
286 rencontre, mais la personne peut demander que je le sois si elle n'est pas sûre d'elle ou si elle en
287 ressent le besoin. **[Le support que je peux apporter, par exemple, c'est d'assurer un suivi**
288 **des objectifs qu'ils se sont fixés ensemble]**, puis discuter avec cette personne pour savoir si
289 elle voit des avantages à ce que ces objectifs soient atteints, et si elle trouve important que ce
290 soit fait. Mais je ne suis pas son manager, elle peut arrêter quand elle veut.

291 **Chercheur** : Le rôle de facilitateur est-il donc inhérent à la gestion des ressources humaines
292 chez Synertek ?

293 **Linda** : Si on prend la définition de facilitateur dans l'holocratie, elle dit que le facilitateur
294 s'assure de clarifier, mais il n'émet jamais d'opinion. [**Moi ce que je fais, c'est plutôt du**
295 **coaching, puisque j'é mets des opinions.**]

296 **Chercheur** : Les professionnels de la fonction RH « classique » exercent différents rôles au
297 sein d'une entreprise, qui peuvent être décrits, en théorie, comme :

- 298 - Représentant des employés : pour la valorisation des intérêts et des besoins des
299 employés, la gestion des risques, de la sécurité et du bien-être des travailleurs, et le
300 dialogue social, par exemple.
- 301 - Développeur du capital humain : ici, ça concerne la gestion des talents et des formations,
302 la facilitation et le coaching, le partage des connaissances en vue de développer le
303 personnel.
- 304 - Expert fonctionnel : il s'agit de l'expertise en matière de RH et la connaissance du
305 business, pour élaborer des politiques RH en adéquation avec le contexte
306 organisationnel.
- 307 - Partenaire stratégique : il s'agit de la planification stratégique à travers la vision des
308 objectifs long-terme, et l'alignement des pratiques RH avec la stratégie.
- 309 - Leader : ce rôle va articuler tous autres les rôles pour créer une cohérence dans les
310 pratiques RH, ça va se faire en ayant de la crédibilité et en inspirant les autres.

311 **Linda** : [**On retrouve tous ces rôles, on ne peut pas faire disparaître tout ce qui se trouve**
312 **dans la gestion conventionnelle.**] Il y a des éléments à suivre qu'ils soient du domaine du légal
313 ou non. Ces rôles sont tous là à différents niveaux. Ce qu'on fait de différent, la particularité
314 qu'on a, c'est que les ressources humaines se retrouvent dans tous les autres secteurs. Souvent,
315 dans les conseils d'administration, on retrouve le gestionnaire des ressources humaines, mais
316 ici, on est présents partout. On est invités à peu près partout, parce qu'[**on est en quelque sorte**
317 **les gardiens de l'holocratie. C'est le rôle des ressources humaines que de s'assurer qu'on**
318 **évolue selon un mode de gestion libéré, postconventionnel.**] Quand on a des personnes aux
319 ressources humaines qui gardent le volet conventionnel, l'impact est important à tous les
320 niveaux dans l'organisation. C'est là qu'on voit le support des ressources humaines dans le post-
321 conventionnel : si on ne reste pas gardien de ce volet-là, c'est le chaos.

322 **Chercheur** : Quelles sont les activités que vous réalisez afin d'incarner ce rôle de gardien du
 323 mode de gestion libéré ?

324 **Linda** : Par exemple, chaque nouvel employé arrivait avant de façon conventionnelle, c'est-à-
 325 dire qu'il passait par un processus d'intégration où lui sont présentés les départements, où on lui
 326 explique ses tâches et on l'intègre dans son équipe. Maintenant, ce qu'on fait de différent, c'est
 327 qu'il y a un volet d'holocratie intégré dans l'arrivée du nouvel employé, mais aussi dans les
 328 suivis effectués. Avant, le suivi pour un nouvel employé se faisait un mois plus tard, mais je
 329 me suis rendu compte que les deux premières journées de travail, on a tellement d'informations
 330 à enregistrer que c'est difficile d'assimiler le concept de libération et de fonctionnement
 331 postconventionnel. On disait juste "bonjour, ici on fonctionne comme ça, salut!", mais la
 332 personne ne peut pas comprendre en profondeur ce que ça représente. Ce qu'on fait maintenant
 333 quand un nouvel employé arrive, c'est qu'on met vraiment l'accent sur ce qu'on est en tant
 334 qu'organisation, quelles sont nos attentes vis-à-vis de notre mode de fonctionnement particulier,
 335 qu'est-ce qu'on va lui demander de faire lors des réunions, etc. On a ajouté un parrain, parce
 336 qu'on veut que quelqu'un puisse toujours expliquer comment ça marche ici. C'est ça qu'on fait
 337 de différent, les ressources humaines ont mis ça en place pour les nouveaux qui arrivent.
 338 Ensuite, après un mois, on fait un dîner d'accueil. Mais tout ce qu'on fait, l'accompagnement,
 339 l'orientation, chaque rencontre avec un employé, tout ça doit être fait avec un esprit de libération
 340 et d'holocratie. Qui sommes-nous pour aller leur dire que c'est important si on ne le fait pas
 341 nous-mêmes ? Si on ne parle jamais de bien commun, qu'on n'explique pas ce que c'est, qu'on
 342 ne donne pas d'exemple et qu'on ne le transpose pas nous-mêmes en le vivant, c'est difficile de
 343 faire vivre cette idée. C'est ça qu'on fait de différent. Et **[des employés qui sont déjà là, en**
 344 **voyant qu'on offrait un accompagnement aux nouveaux, nous ont demandé de les**
 345 **accompagner eux-aussi pour mieux leur expliquer notre mode de gestion]**. Là, c'est ça
 346 qu'on était en train de vivre juste avant l'arrivée du Covid-19. Les employés venaient nous voir
 347 pour nous dire "je n'ai pas compris ce point-là, j'ai besoin d'explications", et c'est ça qu'on a
 348 commencé à ressentir de nouveau. Alors nous ce qu'on veut faire en tant que ressources
 349 humaines, c'est **[amener, proposer des activités auprès des leaders pour qu'avec eux, on**
 350 **soit plusieurs à répandre "la bonne nouvelle".]** **[On essaie donc d'être des catalyseurs de**
 351 **cette approche, pour développer des outils qui permettent de communiquer et intégrer**
 352 **notre mode de fonctionnement dans nos discours et nos actes.]** Lors de la rencontre de
 353 groupe qu'on a eue avec tous les employés, on s'est présentés comme les gardiens de la culture
 354 libérée et post-conventionnelle, en précisant qu'on allait être là pour s'assurer que les choses

355 évoluent dans cette optique-là, en influençant (pas en prenant des décisions) les éléments dans
356 cette direction. Mais **[dans un monde idéal, en entreprise libérée, il n'y aurait pas de**
357 **ressources humaines, on cherche à se faire disparaître.]**

358 **Chercheur :** Quel rôle a joué le rôle du département des ressources humaines dans le processus
359 de transformation qui a mené au mode de gestion libéré ?

360 **Linda :** Je n'étais pas encore là à l'époque, donc excepté quelques conversations avec les
361 employés et la PDG, je n'ai pas d'informations à propos de cette transition. Je n'ai pas la réponse
362 par rapport au rôle qu'on a pu jouer.

363 **Chercheur :** Avez-vous un DRH identifié au sein de votre équipe ?

364 **Linda :** C'est moi qui suis la "gestionnaire" du département. On dit gestionnaire parce qu'on ne
365 veut pas de poste de "directeur" qui implique un management descendant, mais je suis bien la
366 gestionnaire de la planification stratégique des RH. Je suis un peu le leader.

367 **Chercheur :** Quelles sont vos activités en tant que "leader" du département RH ?

368 **Linda :** De mon côté, **[ce que je fais de différent, ce sont les orientations, le volet**
369 **stratégique. C'est vraiment mon rôle premier et la raison pour laquelle on m'a embauché**
370 **: de quelle façon est-ce qu'on va orienter le département pour assurer ce mode de gestion**
371 **post-conventionnel ? L'objectif est de s'assurer que la pensée libérée et la gestion**
372 **holacratique soient présentes dans chacune des équipes et pour chaque leader.]** Il faut que
373 les actions qu'on pose considèrent toujours ces éléments-là.

374 **[L'autre volet, c'est qu'on tente d'automatiser au maximum les ressources humaines. Par**
375 **exemple, je fais des tests pour chercher le pouls du climat de travail chaque semaine. Il y**
376 **a dix points que l'on peut identifier, et chaque semaine, chaque employé reçoit un mini-**
377 **sondage à remplir sur des points pour avoir le pouls de l'organisation.]** A partir de là, s'il y
378 a des éléments qui sont en baisse, on peut poser des pistes d'améliorations en fonction de ça. Si
379 c'est plutôt un secteur, on regardera avec le leader de ce secteur-là. Autre exemple, **[pour les**
380 **nouveaux employés, il y a quand même des suivis à faire au niveau des évaluations].** Pour
381 l'évaluation de l'employé, c'est son équipe qui va la réaliser. **[Mais maintenant, on a**
382 **automatisé ce processus : tous les employés des équipes remplissent un certain nombre de**
383 **questions, et je reçois le tout pour voir si ça correspond ou pas.]** Ce document, on le reprend
384 ensuite afin de permettre aux employés de savoir s'ils agissent effectivement en alignement avec
385 les attentes qu'ils ont émises pour le nouvel employé. Cet élément sera un des leviers que je

386 vais reprendre au retour des équipes. **[Mon rôle, c'est d'établir les éléments d'orientation**
387 **qu'on veut dans l'organisation, et m'assurer que les actions sont en lien avec ces grandes**
388 **orientations.]**

389 **Chercheur :** Quelles sont les compétences qui vous sont nécessaires dans ce mode de gestion
390 libéré ?

391 **Linda :** **[Dans les compétences, c'est sûr que le volet du coaching, je ne peux pas passer à**
392 **côté. Ce volet-là est hyper important, il faut arriver à accompagner les gens. Une des**
393 **bonnes façons de le faire, c'est donc avec le coaching.]** On veut pouvoir mesurer ce qu'il
394 manque à chacun des leaders, et ça se fait à travers la compréhension des rôles et du cadre posé
395 dans notre mode de fonctionnement. Ça ça va être aussi une compétence à aller chercher. Sinon,
396 **des [compétences communicationnelles] et [de compréhension de la culture**
397 **postconventionnelle.]** C'est derrière ces mots-là que je vais essayer de construire mes
398 compétences. **[Les compétences que je vais aussi aller chercher personnellement, pour bien**
399 **jouer mon rôle, c'est en descendant sur le terrain, dans l'usine.]** Je vais voir et je vais essayer
400 de donner un coup de pouce. **[Parce que quand je suis avec le travailleur, je comprends**
401 **mieux ce qu'il vit. Et ça c'est important. Pas de connaître le contenu de son travail, mais**
402 **de savoir comment il vit.]** Il y a des endroits où il fait très chaud, il y a des postes où le travail
403 est redondant, où des tâches sont désagréables. **[Et là, les gens s'ouvrent à moi. Là, je ne suis**
404 **plus quelqu'un des ressources humaines, je suis une collègue.]** Et ça, dans mes compétences,
405 c'est ce que je travaille à aller chercher actuellement. **[La compétence à aller chercher, c'est**
406 **donc de mieux comprendre la situation réelle du travailleur.]** C'est peut-être moins lié aux
407 ressources humaines mais c'est tout aussi important parce que ça va me permettre de jouer un
408 meilleur rôle.