



HAL
open science

La coopération au sein d'un département RH d'une grande entreprise du secteur bancaire

Anaïs Jacquot

► **To cite this version:**

Anaïs Jacquot. La coopération au sein d'un département RH d'une grande entreprise du secteur bancaire. *Économie et finance quantitative [q-fin]*. 2022. dumas-04014646

HAL Id: dumas-04014646

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04014646>

Submitted on 24 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Année universitaire : 2021-2022

MÉMOIRE DE MASTER

Master 2 - Conseil et accompagnement du changement

La coopération au sein d'un département RH
d'une grande entreprise du secteur bancaire

Présenté par Anaïs Jacquot

Sous la direction de Laurence Servel

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je souhaite remercier ma directrice de mémoire Laurence Servel, maître de conférence à l'Université Paris-Dauphine, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Je remercie également sincèrement mes collègues, ayant pris le temps d'échanger avec moi lors des différents entretiens. C'est grâce à ces derniers que les résultats de l'enquête ont été si enrichissants et que j'ai pu continuer à alimenter mes réflexions.

Enfin, je remercie mes amis et ma famille pour leurs encouragements tout au long de ce travail.

RÉSUMÉ

La coopération est présentée comme un mode de relation favorisant la performance des entreprises. Pourtant, de nombreuses entreprises peinent aujourd'hui à favoriser cette coopération entre leurs membres. Ce mémoire propose de partir d'une étude réalisée dans un département RH d'une grande banque française afin d'apporter des éclairages sur les fondements et les finalités de la coopération. Il montre notamment que la coopération existe dans la plupart des entreprises mais que ces dernières ont des difficultés à en tirer parti.

MOTS-CLEFS

Coopération, collaboration, banque, DRH, dysfonctionnements

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	4
PARTIE 1	6
I- Présentation de l'entreprise et contexte général	6
A) Structure complexe, procédures strictes et cadre de travail agréable : des caractéristiques propres à la grande entreprise	6
B) Un contexte marqué par de récents changements profonds	11
II- Un dysfonctionnement organisationnel au sein de la DRH	13
A) Un département RH isolé des autres	13
B) Cloisonnement entre les équipes d'un même département.....	14
C) Une intégration réussie mais majoritairement au sein de l'équipe People Strategy & Leadership Development...	18
III- La réalisation de mes missions rendues difficile dans ce contexte	20
A) Un déploiement limité des projets transverses.....	20
B) Réflexions sur ma pratique professionnelle	25
IV – La collaboration : entre discours et réalité	29
A) La coopération au cœur du plan stratégique	29
B) Une réalité caractérisée par certains jeux de pouvoir.....	30
C) Rapport commande / demande : la coopération comme demande sous-jacente ?	33
V- Mise en lumière de la question sociale	35
PARTIE 2	36
I- Méthodologie utilisée	36
A) Choix et explication de la méthode	36
B) Présentation de l'échantillon	39
C) Difficultés rencontrées	45
II – Présentation des résultats	48
A) Analyse de contenu	48
B) Retours sur les principaux éléments de l'analyse de contenu	89
PARTIE 3	91
I – Une conception large de la coopération	92
A) Une notion peinant à trouver une définition partagée	92
B) La coopération : opportunité ou risque ?	96
II - ... mais un consensus sur le caractère multifactoriel de cette notion	100
A) Les facteurs organisationnels	100
B) Les facteurs interactionnels	104
III- Des solutions multifactorielles ?	108
A) Des solutions difficiles à mettre place	108
B) Des pistes de solution	111
CONCLUSION	115
BIBLIOGRAPHIE	118
ANNEXES	121

INTRODUCTION

Dans le cadre du Master 2 Conseil et accompagnement du changement de l'Université Paris-Dauphine, j'ai effectué une alternance d'un an au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH) d'une grande entreprise française du secteur bancaire. Au-delà d'être riche en apprentissages, cette expérience m'a permis de prendre du recul sur ma pratique professionnelle à venir, cette année marquant la fin de mes études. Cette analyse réflexive a notamment été possible grâce aux cours dispensés dans le Master et à la réalisation de ce mémoire.

Organigramme complexe, hiérarchie marquée, multitude de procédures, cette expérience m'a permis de me familiariser avec certaines caractéristiques de la grande entreprise. Travaillant au sein d'une équipe de gestion de Talents, qui déploie des projets transverses auprès de populations spécifiques, j'ai remarqué que cet environnement pouvait rendre la réalisation de certaines missions plus difficiles.

Au-delà des caractéristiques structurelles ne facilitant pas le travail collectif, plusieurs dysfonctionnements ont été constatés au sein du département RH de cette entreprise. Le manque de visibilité sur les actions en cours, le cloisonnement entre équipes et les tensions latentes en sont des exemples. Ce diagnostic a alors mis en lumière l'un des problèmes majeurs au sein du département : la coopération.

Coopération, collaboration, coordination, travail d'équipe... de nombreux termes sont utilisés lorsqu'il s'agit de définir le « travailler ensemble ». Bien que les termes de « coopération » et de « collaboration » soient utilisés sans distinction au sein de l'entreprise étudiée, il convient de préciser les définitions retenues dans ce mémoire. Ces deux notions renvoient à un travail qui est réalisé dans le but d'atteindre un objectif commun. La collaboration se distingue des autres termes du fait des responsabilités qui sont constamment partagées et donc de la part individuelle difficilement identifiable (contrairement au travail par exemple, dans lequel chaque personne joue son rôle individuel afin de contribuer à l'objectif commun). Quant à la définition de la coopération, il convient de s'appuyer sur la théorie de Norbert Alter. En effet, ce sociologue analyse la coopération sous l'angle du don et montre qu'elle se caractérise par la notion de réciprocité. Cela se traduit par des échanges sociaux, par

la mobilisation personnelle et surtout des émotions. Autrement dit, selon lui, la coopération se différencie des simples processus de coordination : elle en est l'énergie et l'esprit.

Dans la première partie de ce mémoire, le cadre général de mon alternance est posé. L'entreprise, sa structure et le contexte actuel y sont présentés. Les missions que j'ai été amenée à effectuer y sont également décrites, afin de mettre en lumière les dysfonctionnements observés et les réflexions menées quant à mon analyse professionnelle.

La coopération apparaissant comme l'un des principaux symptômes, la question suivante sera creusée lors d'une enquête qualitative : comment expliquer le manque de coopération au sein du département RH de l'entreprise XX ? Certaines hypothèses, comme celle de l'influence de la structure organisationnelle sur le degré de coopération, seront confirmées par les 10 entretiens menés avec des membres de ce département RH. Seulement, les résultats de l'enquête souligneront la dimension multifactorielle de la coopération. En effet, des facteurs tels que la culture d'entreprise, les personnalités des membres du groupe ou encore l'exemplarité des managers seront mis en avant. L'enquête révélera également que la coopération existe au sein du département RH mais qu'elle apparaît sous plusieurs formes et à différents niveaux. Elle soulignera néanmoins l'un des principaux freins à cette coopération, à savoir la méfiance que certains collaborateurs peuvent en avoir, du fait des jeux de pouvoir.

La dernière partie consistera à répondre à la problématique suivante : dans quelles mesures les entreprises peuvent davantage tirer parti de la coopération existante entre leurs collaborateurs ? Les principaux résultats de l'enquête seront alors alimentés avec des cadres théoriques et des pistes de solutions seront explorées.

PARTIE 1

I- Présentation de l'entreprise et contexte général

A) Structure complexe, procédures strictes et cadre de travail agréable : des caractéristiques propres à la grande entreprise

- **L'entreprise en quelques mots et chiffres**

L'entreprise dans laquelle je travaille est une filiale à 100% d'un grand groupe bancaire français. Spécialisée dans le financement des particuliers, elle occupe une position de leader en France et en Europe, à travers ses activités de crédits à la consommation.

Elle est présente dans une trentaine de pays, compte plus de 20 000 collaborateurs et répond aux besoins de plus de 25 millions de clients à travers le monde. À titre indicatif, en décembre 2021, le résultat net avant impôt de cette entreprise s'élevait à 1 163 millions d'euros.

Son offre est structurée autour de deux axes. D'une part, la facilitation des projets des particuliers (en leur proposant des solutions de crédit et d'épargne) ainsi que leur protection et celle de leurs biens (grâce aux produits d'assurance). D'autre part, la réponse aux besoins spécifiques des entreprises partenaires, en contribuant à leur développement stratégique (partager un objectif commun de développement commercial, co-construire des solutions pour les différents modèles économiques, anticiper les évolutions du marché et usages des consommateurs...). À travers un large portefeuille de marques connues, cette entreprise propose une gamme complète de solutions disponibles sur Internet mais aussi en magasin, en concession automobile ou directement auprès des clients via des centres de relation client.

- **Une structure complexe et difficilement compréhensible**

Le groupe auquel est rattachée cette filiale se découpe en trois grands pôles opérationnels, qui ne s'adressent pas aux mêmes clients et ne proposent donc pas les mêmes services. Cela permet au groupe d'être diversifié et ainsi de compenser les aléas liés aux marchés financiers. Chaque pôle regroupe des grandes catégories de métiers, ces derniers correspondant souvent aux différentes filiales du groupe. Par exemple, la filiale dans laquelle je travaille fait partie du pôle fédérant les réseaux des banques commerciales. Ce dernier

regroupe des métiers spécialisés tels que la mobilité, la location d'équipements, les services bancaires digitaux ou encore le financement aux particuliers. Au total, le groupe compte plus de quinze entités, chacune ayant sa propre Direction Générale. Cette multiplication du nombre d'entités ne facilite pas les synergies recherchées par le groupe, d'autant plus que chaque entité possède sa propre histoire et sa propre culture.

Cette complexité organisationnelle se retrouve également au sein de l'entreprise dans laquelle je travaille. Il faut savoir qu'il existe une entrée à double niveau : par pays et par direction.

Du côté des pays, le pôle « Domestic Markets » regroupe les pays dits des marchés domestiques (à savoir l'Italie, la France, Belgique, Pays-Bas) et dépend d'un Directeur Général Délégué (DGD). Tous les autres pays (Royaume-Uni, Espagne, Afrique du Sud, Mexique, Argentine...) font partie du pôle « Non-Domestic Markets » rattaché à un autre DGD.

Du côté des directions, il existe également plusieurs pôles, rattachés encore une fois à différents DGD : le pôle « Global Business Lines » qui regroupe les métiers tels que la mobilité, la distribution, l'expérience client et l'assurance. Le pôle « Global Service Lines » qui regroupe quant à lui les services tels que l'informatique, les opérations, la gestion de la donnée, le conseil ou encore la transformation.

En parallèle, il existe deux pôles qui n'appartiennent à aucun des deux niveaux présentés : le pôle « Vertical Global Functions » regroupant les fonctions RH, Finance et Communication et le pôle « Integrated Global Functions » regroupant les fonctions Risque, Juridique et Conformité.

La compréhension de cette division par pôle peut être difficile, tout comme les liens hiérarchiques existants. Par exemple, les responsables des « Vertical Global Functions » ont une autorité hiérarchique sur les collaborateurs qui leur sont directement rattachés mais dispose d'un lien fonctionnel avec le responsable de la fonction en question dans les pays. Ainsi, le DRH des fonctions centrales gère les collaborateurs rattachés aux pôles « Global Business Lines » et « Global Service Lines » mais dispose d'un lien fonctionnel avec le DRH des différents pays. À l'inverse, les responsables des « Integrated Global Functions » ont une autorité hiérarchique sur les collaborateurs de la fonction au sein des différents pays.

J'ai mis plusieurs mois à comprendre le fonctionnement global de l'entreprise et encore aujourd'hui, tout n'est pas clair du fait des exceptions et cas particuliers. Il faut rajouter à cela

l'utilisation massive d'acronymes pour désigner les différentes entités, les différents postes mais également les noms de certains dirigeants, qui a pour effet de complexifier encore davantage la compréhension de l'organigramme.

Pour reprendre Mintzberg (1979), qui a proposé une typologie de structures organisationnelles bien connue aujourd'hui, la forme divisionnelle caractérise ce groupe bancaire mais également la filiale dans laquelle je travaille. En effet, les différentes divisions sont relativement autonomes les unes par rapport aux autres et les décisions opérationnelles sont décentralisées alors que les décisions stratégiques, elles, restent centralisées. Cela donne la sensation qu'il existe plein de petites entreprises au sein d'une même entreprise.

- **Une multitude de procédures à respecter**

L'un des éléments qui m'a marqué lors de mon arrivée est le nombre de procédures à respecter dans cette entreprise.

Par exemple, j'ai eu la chance de pouvoir être entièrement équipée dès le premier jour (matériel informatique, accès aux outils et aux réseaux partagés) car l'équipe avait réalisé toutes les démarches en amont, ma date d'arrivée étant prévue depuis longtemps. En revanche, le nouveau collaborateur qui vient de rejoindre l'équipe dans laquelle je travaille, lui, n'a pas vécu la même expérience. Rencontrant des difficultés pour récupérer son Visa, sa date d'arrivée a été repoussée pendant plusieurs semaines, avant que la situation se débloque soudainement et qu'il réussisse à venir en France en quelques jours. Dans son cas, l'accès à l'équipement informatique (et tout ce qui est lié) a pris beaucoup de temps car les procédures n'ont pas été faites dans les délais habituels. Il a pourtant essayé d'accélérer le processus mais dans ce type de situation, il y a peu de place pour la flexibilité. Il n'a donc pas pu être opérationnel durant plusieurs semaines.

De la même manière, une grande importance est accordée à la sécurité. Il faut savoir que chaque collaborateur est équipé d'un ordinateur fourni par l'entreprise. Le seul moyen de faire fonctionner ce dernier est d'insérer une carte, dotée d'une puce. Je me souviens avoir été étonnée par le nombre de mots de passe à créer, ces derniers devant être régulièrement changés. Dès mon arrivée, j'ai également dû effectuer plusieurs formations en lien avec ces sujets ; comment reconnaître un mail suspect et à qui le faire remonter par exemple ou encore les bonnes pratiques à appliquer (comme le fait de verrouiller son ordinateur dès que l'on l'éloigne de son bureau même quelques minutes). J'ai constaté que mon statut d'alternante me limitait

beaucoup dans l'usage des outils. Par exemple, je ne peux pas envoyer de pièce-jointe à une personne extérieure à l'entreprise, par peur des fuites de données, alors que les personnes en CDI le peuvent. Plusieurs raisons expliquent de telles mesures de sécurité : il s'agit d'une grande entreprise appartenant à un plus grand groupe encore, le secteur bancaire est particulièrement concerné par certains risques et je travaille dans un service RH (ce qui implique toujours une certaine confidentialité, en dehors de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise).

Tout cela rejoint la notion de standardisation des procédés de travail décrite par Mintzberg (1979). Ce dernier a en effet défini plusieurs modes de coordination permettant d'articuler les tâches divisées et réparties : la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des compétences, la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel. Concernant l'entreprise dans laquelle je travaille, il s'agit d'une standardisation des procédés non pas au sens où il existe des procédures détaillées quant à l'exécution des tâches quotidiennes (comme cela peut être le cas dans une usine par exemple) mais plutôt au sens où il existe une multitude de procédures à respecter. Toujours en ce qui concerne les mécanismes de coordination, il faut savoir que la standardisation des qualifications est également présente, notamment au niveau de la Direction. Ainsi, malgré la promotion de la diversité (et donc des différents modes de pensée), la plupart des cadres dirigeants viennent des mêmes grandes écoles et leur coopération repose ainsi sur le fait d'utiliser les mêmes méthodes et raisonnements.

- **Un cadre de travail agréable reflétant la renommée de l'entreprise**

Le bâtiment dans lequel je travaille se situe à Levallois-Perret, juste en face de la station de métro « Pont de Levallois – Bécon », ce qui le rend accessible en transport. Ce dernier est facilement repérable du fait de sa taille, sa façade entièrement vitrée et la masquette de l'entreprise visible sur les fenêtres de l'accès principal.

Les premiers jours de l'alternance, j'arrivais très souvent en avance, ce qui m'a permis de me familiariser avec les alentours. Le bâtiment est ainsi entouré d'autres bâtiments d'entreprises assez semblables (GMF, LVMH Kenzo, PWC, Allianz...). Les restaurants, les boutiques ou encore les bars sont plutôt rares. C'est l'une des raisons, parmi d'autres, qui explique le fait les membres de mon équipe mange tous les jours à la cantine (j'ai mangé une seule fois à l'extérieur depuis le début de mon alternance par exemple) et qu'ils ne se fréquentent pas beaucoup après le travail.

Pour entrer dans le bâtiment, il faut passer par de grandes portes en tourniquet, qui facilitent la gestion des entrées et des sorties. Lors de mon tout premier jour, j'ai été marquée par le nombre de personnes qui passaient ces portes, d'un pas décidé et rapide. L'intérieur du bâtiment se compose d'un espace d'accueil spacieux, dans lequel se trouvent le logo de l'entreprise, des masquottes grandeur nature ainsi que de grands écrans diffusant les principales actualités de l'entreprise. Je me rappelle m'être présentée à l'accueil le premier jour et avoir donné le nom de ma tutrice. La personne en face de moi ne voyait absolument pas de qui je parlais, ce qui m'a tout de suite rappelé que j'intégrais une grande entreprise.

En ce qui concerne la restauration, l'entreprise possède une grande cantine, qui se trouve au rez-de-chaussée. On y trouve des plats variés et de qualité, pour des prix abordables. Cette dernière a une grande capacité d'accueil, puisque la majorité des collaborateurs y mangent le midi. Lors des premières semaines, aucun visage ne m'était familier dans cette cantine et je me rends compte que cela n'a pas beaucoup changé depuis, les collaborateurs étant très nombreux. J'ai remarqué que la cantine était particulièrement appréciée par les nouveaux arrivants alors qu'elle semblait assez banale pour les collaborateurs travaillant dans l'entreprise depuis plus longtemps. Cela peut s'expliquer par le fait que ces derniers se sont habitués à ce cadre de travail agréable, qui n'est pourtant pas présent dans toutes les entreprises. Il existe également plusieurs cafétérias afin de prendre un petit déjeuner le matin par exemple ou encore pour manger rapidement le midi.

Il y a également d'autres équipements et services de qualité dans ce bâtiment, tels qu'une salle de sport à laquelle tous les collaborateurs peuvent s'inscrire, un auditorium de 200 places environ ou encore un jardin d'hiver.

En résumé, dès les premiers jours, j'ai été plongée dans un cadre de travail caractérisant la plupart des grandes entreprises aujourd'hui. En effet, le nombre élevé de collaborateurs implique généralement l'existence de procédures précises et une certaine complexité organisationnelle. En revanche, le cadre de travail y est souvent agréable, ces entreprises disposant de ressources financières assez importantes. Tout cela marquait une grande différence avec ce que j'avais connu lors de mon stage précédent au sein d'une start-up, dans laquelle il n'y avait ni accueil ni cantine mais dans laquelle tout le monde se connaissait. Enfin, il convient de noter que ces éléments ne sont pas sans conséquence sur la manière dont les collaborateurs travaillent ensemble dans cette entreprise, comme cela sera expliqué un peu plus loin.

B) Un contexte marqué par de récents changements profonds

- **Une nouvelle raison d'être redéfinissant le modèle de l'entreprise**

La contribution des entreprises aux enjeux de société étant primordiale de nos jours, le groupe a formalisé une nouvelle raison d'être en 2019 : « Au service de nos clients et de nos partenaires, favoriser l'accès à une consommation plus responsable et plus durable ». L'activité du groupe, et donc celle de ses entités, doit respecter cette raison d'être, qui repose sur 3 piliers : « Être exemplaire comme entreprise et employeur », « Transformer nos activités, nos modèles de fonctionnement nos offres » et « Avoir un impact positif au-delà de nos activités ».

Au sein de l'entité dans laquelle je travaille, des communications sont régulièrement réalisées afin de montrer que de nombreux projets ont vu le jour depuis l'annonce de cette raison d'être. Par exemple, plusieurs prêts écologiques ont été développés afin que les clients ayant un projet de rénovation énergétique puissent bénéficier de taux attractifs et de conseils pour obtenir des aides de l'État. Autre exemple : l'entreprise accompagne également un chantier de 12 millions d'euros à Paris actuellement, qui a pour objectif de diviser par deux la facture énergétique de l'immeuble. Enfin, dans certains pays, l'entreprise prend également en charge une partie de la location de vélos des salariés et met à disposition des véhicules électriques à des fins professionnelles. De nombreux exemples pourraient encore être donnés mais il convient de préciser que pour autant, la route est encore longue. En effet, les offres historiquement proposées par l'entreprise ne peuvent pas changer du jour au lendemain, ne serait-ce que vis-à-vis des clients et des partenaires actuels. De plus, la notion d'exemplarité mentionnée plus haut va mettre un certain temps à être acceptée selon moi, le groupe ayant déjà été au cœur de plusieurs scandales. Par exemple, selon un rapport publié en 2021 par différentes associations internationales, ce groupe bancaire est parmi les plus grands financeurs des énergies fossiles. Plus précisément, c'est celui qui aurait le plus augmenté ses financements aux énergies fossiles ces dernières années, en accordant 41 milliards de dollars de financements en 2020 par exemple. En outre, dès mon arrivée, j'ai constaté que les collaborateurs avaient également des efforts à faire en matière d'exemplarité. Par exemple, certaines personnes vont avoir tendance à imprimer les documents uniquement pour les relire. De même, alors que les tracts syndicaux sont publiés sur le réseau interne de l'entreprise, ils sont tout de même distribués en papier de manière massive. De nombreuses personnes utilisent également des

gobelets en papier plutôt qu'une tasse par exemple ou viennent en voiture alors qu'elles habitent non loin du siège.

Autrement dit, il existe un certain décalage entre le discours et la réalité. Est-ce que cela s'explique par un manque d'intérêt de la part des dirigeants ? Est-ce que ce sont les collaborateurs qui n'arrivent pas à travailler ensemble pour faire changer les choses ? Est-ce que ce décalage pèse sur les collaborateurs, qui pourraient ressentir une perte de sens dans leurs missions par exemple ? Toutes ces questions seront abordées, de manière parfois indirecte, lorsque la question de la coopération entre les membres sera creusée.

- **Une réorganisation aux enjeux forts**

Une nouvelle organisation a été mise en place en mai 2021 par le groupe, dans le cadre du plan stratégique 2022-2025. Cette dernière a pour objectif de répondre à plusieurs priorités, notamment la maximisation des synergies entre les banques de détail (dont l'entité dans laquelle je travaille fait partie). Le groupe a ainsi fait évoluer les équipes de direction et c'est notamment l'arrivée d'une nouvelle Directrice Générale (DG) qui apparaît comme un changement important pour plusieurs raisons.

Historiquement, l'entité dans laquelle je travaille était considérée comme à part, en raison de bons résultats financiers et du développement de nombreux projets innovants. Ainsi, des dérogations ont souvent été accordées à cette filiale dans le passé, notamment sur les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs. Lorsque j'ai commencé mon alternance, plusieurs personnes m'ont expliqué que cette nouvelle prise de poste allait probablement changer la situation. En effet, les liens étroits de la nouvelle DG avec le groupe étant connus, cela vient questionner la marge de manœuvre qui sera maintenant accordée à la filiale. J'ai récemment discuté avec une collègue, qui m'expliquait que cet aspect ne se faisait pas ressentir pour le moment.

De plus, il faut savoir que la réorganisation a fait augmenter la proportion de femmes au sein du Comité Exécutif du passant, passant à un tiers. Autrement dit, la nomination de cette nouvelle DG contribue à une féminisation des instances dirigeantes ; elle remplace un homme et devient ainsi la supérieure hiérarchique de quatre hommes (les DGD des différents pôles décrits précédemment). Lors de mon arrivée, il m'a souvent été répété qu'il s'agissait d'une bonne nouvelle, notamment pour les sujets portés par l'équipe dans laquelle je travaille.

En parallèle, il faut savoir qu'un des autres changements induits par cette réorganisation est le double rattachement hiérarchique pour les pays. En effet, l'idée est de faire en sorte que les pays contribuent davantage à la stratégie d'ensemble et soient plus impliqués dans le développement général de l'entreprise. Pour faire simple, les pays responsables de leur compte de résultats partagent désormais cette responsabilité avec les lignes de métiers internationales. Même si ce changement permettra probablement de répondre aux enjeux stratégiques identifiés, cela a pour effet de complexifier une fois de plus la compréhension du fonctionnement de l'organisation selon moi.

II- Un dysfonctionnement organisationnel au sein de la DRH

La structure organisationnelle du groupe ainsi que de la filiale dans laquelle je travaille est complexe et plusieurs mois ont été nécessaires avant de m'y familiariser. Il faut savoir que cette complexité se retrouve également au sein du département RH. Cela se traduit par un cloisonnement assez marqué entre les équipes, qui vient freiner la coopération pourtant essentielle entre elles.

A) Un département RH isolé des autres

Ainsi, une fois de plus, comprendre la manière dont est organisée la direction RH à laquelle je suis rattachée a pris un certain temps.

Cette dernière se décline en deux niveaux : un niveau dit « corporate » et un niveau dit « local ». Personnellement, je travaille au sein de la RH corporate, appelée plus communément la RHC, qui est transverse à l'ensemble des pays. Son rôle est de traduire les objectifs du groupe pour qu'ils soient cohérents avec ceux de l'entité et pour faciliter le déploiement au sein des pays. Le niveau « local » regroupe tout simplement les responsables RH des différents pays. Comme expliqué précédemment, le DRH de l'entité a un lien hiérarchique vis-à-vis de la RHC mais un lien fonctionnel vis-à-vis du niveau local.

La RHC regroupe les équipes suivantes: « Reward and Finance HR », « Marketing & HR transformation », « HR Compliance, Risk and Legal », « Social relationship, Diversity and People Care », « People Strategy & Leadership Development ». Notons que toutes les équipes ont un nom anglais puisque qu'elles travaillent dans un environnement international. Ces équipes sont majoritairement composées des femmes. En effet, sur les 105 collaborateurs de la

RHC, 84 d'entre eux sont des femmes (soit 79%). Il est intéressant de noter que le DRH, lui, est un homme. Quant à la moyenne d'âge, celle-ci est de 41 ans. Concernant les parcours professionnels des membres de ce département, j'ai remarqué que la majorité travaillait dans l'entité (ou une autre entité du groupe) depuis de nombreuses années. Cela s'explique par la politique de mobilité interne très développée au sein de ce groupe bancaire.

Le département RHC se situe au 8^{ème} étage, à savoir le dernier étage du bâtiment. Il se situe ainsi au-dessus de l'étage de la direction et ne partage son étage avec aucun département, contrairement à la plupart des autres départements. Qu'il s'agisse d'un simple hasard, d'une question logistique ou de confidentialité, cela a pour effet d'isoler ce département RH des autres.

D'une manière générale, tout le monde reste au 8^{ème} étage, parce que toutes les réunions se font au sein cet open-space comprenant une dizaine de salle de réunions d'une part mais également parce que les événements, tels que les séminaires ou les conférences, se font aujourd'hui à distance d'autre part. De plus, les collaborateurs de ce département RHC ont des interlocuteurs qui se trouvent partout dans le monde. Il n'y a donc pas de possibilité de les voir physiquement, ce qui peut rendre la création et l'entretien de liens plus difficiles. Enfin, il faut savoir que le recrutement a été externalisé depuis quelques années donc cela réduit la possibilité de voir des candidats par exemple. De la même manière, depuis la crise sanitaire, les échanges avec les prestataires se font à distance majoritairement. Ainsi, les équipes RH restent non seulement au 8^{ème} étage mais il y a également très peu de personnes qui se rendent à cet étage.

B) Cloisonnement entre les équipes du même département

- **Un environnement de travail d'apparence propice à la coopération**

Il convient dans un premier temps de revenir plus précisément sur l'environnement de travail que j'ai découvert à mon arrivée et dans lequel j'évolue depuis bientôt 1 an.

Tout d'abord, je trouve que l'open space du département RH est un endroit où il est agréable de travailler puisqu'il est spacieux, lumineux et aménagé avec goût. Comme dans la plupart des plateaux d'open-space aujourd'hui, il existe un espace « cafet » qui permet de se servir une boisson ou de manger grâce aux distributeurs automatiques. Cet espace dispose d'une table, de chaises et de quelques fauteuils, qui le rendent convivial. Ce sont surtout des moments

informels qui ont lieu dans cet espace « cafet », qui est principalement occupé entre 9h et 9h30 et entre 13h et 14h. En effet, la plupart des collaborateurs arrivent entre 8h45 et 9h15 le matin. Ils s'installent d'abord à leur bureau, se connectent à leur ordinateur, travaillent quelques minutes (pour ouvrir leurs nouveaux mails, regarder leur agenda ou bien pour attendre que les autres personnes de l'équipe arrivent) puis se dirigent vers l'espace « cafet ». De même, pendant la pause du midi, il est d'usage de se retrouver là-bas après le déjeuner. N'aimant pas le café ni le thé, j'ai pour autant compris qu'il s'agissait d'une bonne occasion de partager des moments conviviaux. J'ai donc pris l'habitude d'y aller dès le début, même lorsque je n'étais pas encore très à l'aise. J'ai pu observer que certaines pauses s'éternisaient, là où d'autres se sont révélées être des pauses de principe (c'est-à-dire faire une pause pour dire de faire une pause). Les sujets abordés sont généralement liés à l'actualité (crise sanitaire, guerre en Ukraine, incendies cet été...) mais peuvent également être plus personnels (les séries à conseiller, les vacances passées ou à venir, les restaurants à tester ou encore les problèmes de leurs enfants).

Il existe également des casiers, se situant à l'entrée du plateau. Même si certaines personnes y laissent parfois leur ordinateur, ces casiers sont principalement utilisés pour ranger des affaires telles que des tasses, des sachets de thé ou encore des masques chirurgicaux.

De nombreux supports, en lien avec les projets ou les valeurs prônées par l'entreprise, se trouvent affichés à différents endroits de l'open-space.

Au-delà de l'aspect matériel, des dimensions plus culturelles au sein de ce département semblent être propices à un environnement de travail coopératif.

Par exemple, dès mon arrivée, ma tutrice m'a dit que tout le monde se tutoyait au sein de cette entreprise. Même si cela n'a pas toujours été très naturel pour moi au début, je trouve que cela permet de créer une certaine proximité. Il n'y a pas de différence faite pour les alternants sur ce point, qui peuvent donc se permettre de tutoyer malgré leur plus jeune âge (ce qui n'est pas le cas à l'Université par exemple, où les étudiants vouvoient généralement leurs professeurs).

Il y a également des choses à noter quant à la manière de se saluer. En effet, d'une manière générale, tout le monde se salue même lorsque les deux personnes se connaissent très peu. Ce sont plutôt les personnes qui arrivent le matin qui saluent celles déjà installées ; il s'agit la plupart du temps d'un « hello » suivi d'un « tu vas bien ? » ou bien d'un simple « bonjour »

pour les personnes qui se connaissent moins. Le DRH a également pour habitude de faire un petit tour dans l'open space, vers 10h, pour saluer toutes ses équipes.

En ce qui concerne le code vestimentaire, j'ai remarqué dès le premier jour qu'il était assez basique et décontracté, contrairement à l'image que j'avais de la banque. En effet, les hommes ne sont pas forcément en costume ou bien les femmes en tailleur par exemple. Lors d'une conversation avec des collègues, ces dernières expliquaient que le style vestimentaire était devenu beaucoup moins formel depuis le confinement. Il faut cependant noter qu'il s'agit d'un département RH et que les collaborateurs ne sont donc pas directement en contact avec les clients de la banque, ce qui peut expliquer ce style vestimentaire.

Pour résumer, lors de mon arrivée, j'ai trouvé que plusieurs ingrédients étaient réunis pour favoriser un travail coopératif. C'est au fil des semaines que j'ai remarqué qu'il existait un cloisonnement marqué entre les différentes équipes malgré cela.

- **Un regroupement par équipe et par niveau hiérarchique**

Pour reprendre rapidement les éléments décrits précédemment, le temps m'a permis d'affiner mes observations initiales.

En ce qui concerne le tutoiement, j'ai remarqué qu'il existait des exceptions comme le fait de vouvoyer en fonction du statut hiérarchique. Par exemple, la plupart des collaborateurs du département RH vouvoient le DRH alors que certains sont amenés à travailler avec lui assez régulièrement.

De même, le fait que tout le monde se salue facilement permet de créer une bonne ambiance générale. En revanche, au fil du temps, j'ai remarqué que ces salutations ne débouchaient que très rarement sur une réelle conversation. J'ai remarqué cela lorsqu'une nouvelle personne est arrivée dans mon équipe. Elle a été saluée automatiquement par les membres du département RH, sans que ces derniers ne sachent qui elle était. Peu de personnes sont venues la voir pour lui parler, pour savoir qui elle était, d'où elle venait ou bien les sujets qu'elle allait reprendre. Les salutations sont donc essentiellement des marqueurs de politesse mais cela peut donner l'impression que les relations sont assez superficielles.

Enfin, tout comme pour le vouvoiement, il existe un lien entre le niveau hiérarchique et le style vestimentaire. Par exemple, le DRH porte un costume tous les jours et les personnes faisant partie de son Comité de Direction sont toujours bien habillées également. À titre de

comparaison, lors de mon stage précédent en start-up, il n'était pas possible de distinguer le fondateur des autres employés en se basant sur le style vestimentaire.

En parallèle de ces observations initiales nuancées au fil du temps, j'ai observé d'autres éléments illustrant le cloisonnement des équipes RH.

Tout d'abord, les équipes ont tendance à rester entre elles. Par exemple, les membres d'une même équipe déjeunent ensemble le midi. À titre illustratif, je n'ai jamais mangé avec d'autres personnes que celles de mon équipe depuis le début (en dehors des déjeuners entre alternants). De même, bien que l'espace « cafet » décrit précédemment soit un lieu d'échanges et de convivialité, ce sont généralement les personnes d'une même équipe qui s'y trouvent au même moment. Cela peut justement s'expliquer par le fait que les équipes mangent entre elles et qu'elles remontent donc en même temps pour la pause-café.

De plus, j'ai compris que les équipes travaillaient en silos et qu'il était difficile de savoir qui faisait quoi exactement. Plusieurs éléments ont confirmé cette observation, comme le séminaire RH organisé en début d'année. En effet, chaque équipe y présentait ses principaux projets et j'ai remarqué que les membres de mon équipe découvraient de nombreuses choses. Durant ce même séminaire, nous avons été mis en sous-groupe afin de réaliser une activité ludique ; dans mon groupe, certaines personnes ne se connaissaient pas alors qu'elles appartiennent toutes au même département. De la même manière, il est arrivé plusieurs fois que mon équipe apprenne qu'une autre équipe du département RH travaillait sur un sujet similaire, sans que les deux équipes aient échangé à ce propos. Je me souviens également d'une discussion informelle avec un collègue, qui me confiait : « *je suis incapable de te dire ce que XX fait dans son équipe* ».

Enfin, j'ai remarqué plusieurs choses en ce qui concerne l'appropriation de l'open-space et les normes qui s'y créent. J'ai compris, après un certain temps, que les places n'étaient pas choisies au hasard. En effet, bien qu'aucun mur physique ne sépare les collaborateurs, les membres d'une même équipe vont avoir tendance à se mettre à des places proches. Au sein de l'équipe dans laquelle je travaille, les trois managers se mettent toujours à côté. Ainsi, lorsque j'arrive le matin et qu'une des managers est déjà installée, je ne vais pas m'asseoir à côté d'elle naturellement. Personne ne m'a jamais rien dit à ce propos mais c'est une règle informelle que j'ai comprise avec le temps et que je ne suis pas la seule à appliquer. J'ai également remarqué que certaines personnes s'isolaient, probablement pour ne pas être sollicitées et dérangées, en restant dans les salles alors qu'elles ne sont plus en réunion. Autrement dit, certains semblent

retrouver les avantages du bureau individuel en s'éternisant dans les salles de réunion. Je pense que cela peut néanmoins empêcher certaines situations de se créer et certaines informations précieuses de circuler. De la même manière, la majorité des collaborateurs ne reste pas à leur bureau pour participer à une réunion à distance. Jusque-là, rien de très surprenant. En revanche, les conversations « improvisées » finissent également dans une salle de réunion la plupart du temps. Par exemple, si j'interpelle un collègue pour revoir une présentation rapidement, cette dernière va souvent me proposer d'aller dans une salle pour en parler rapidement. Si cela a l'avantage de limiter le bruit dans l'open-space et de laisser les autres se concentrer, je pense que cela empêche certaines pratiques coopératives de se créer à certains moments. Evette et Fenker (2011) montrent que l'espace de travail est une excellente porte d'entrée pour analyser les rapports du collectif au travail. Ainsi, il existe des règles d'utilisation que l'activité ou que l'autorité instaurent : des lieux sont ainsi connus, accessibles, interdits, appropriés par les uns mais évités par les autres et ainsi de suite. Les représentations de l'espace de travail reflètent ainsi la complexité et la richesse de la vie des organisations. L'espace de travail est en effet chargé de sens et fait l'objet d'interprétations de la part des collaborateurs. Il faut garder cela en tête lors de transformations organisationnelles et spatiales puisqu'elles mettent en jeu la reconnaissance des personnes et l'existence des collectifs de travail. Enfin, les auteurs rappellent que les modes de gestion actuels tendent à diluer le lien de subordination unissant l'employeur et les salariés. En effet, ces derniers sont plus libres de définir le contenu concret de leur travail. Cela ne signifie pas que les employés ont moins de pression pour autant, au contraire : ils doivent atteindre, de leur propre initiative, les objectifs fixés par l'employeur et se voient également imposés une obligation de résultats à l'égard de leurs collègues. La proximité au sein des open-space représente ainsi les exigences et contraintes imposées par la hiérarchie.

B) Une intégration réussie mais majoritairement au sein de l'équipe People Strategy & Leadership Development

Avant de revenir sur mon intégration, il convient de présenter rapidement l'équipe dans laquelle je travaille depuis bientôt un an dans le cadre de mon alternance. Je fais partie de l'équipe People Strategy & Leadership Development, renommée ma « grande équipe ». Cette dernière se décompose en 3 sous-équipes :

- L'équipe People Policies, en charge des politiques RH sur des sujets variés tels que le modèle managérial idéal, la marque employeur ou encore la gestion de carrière. Cette équipe se compose de 3 femmes.
- L'équipe Global mobility, qui s'occupe de la gestion des expatriations ainsi que de la carrière de ces expatriés. Il s'agit d'une équipe de 4 personnes, exclusivement composée de femmes encore une fois.
- L'équipe Talent Management, dans laquelle je travaille, qui propose une offre de développement personnalisée à des populations spécifiques, identifiées comme les « Talents » de l'entreprise. Je reviendrai sur les missions principales de cette équipe plus loin. Cette dernière était, sans surprise, composée de 4 femmes jusqu'à ce qu'un homme vienne remplacer une ancienne collègue en début d'année 2022.

Les premières semaines d'intégration se sont bien très passées, notamment parce qu'elles avaient été préparées en amont. Comme expliqué, j'ai eu accès à mon matériel informatique et aux différents outils dès le premier jour, ce qui m'a permis d'être opérationnelle rapidement. De plus, plusieurs cafés et déjeuners d'équipe ont été organisés les premiers jours. J'ai également rencontré chaque membre de la « grande équipe » pendant une heure, afin de faire connaissance et de mieux comprendre leurs missions respectives. Durant les premières semaines, j'ai surtout été rajoutée à différentes réunions pour me familiariser avec les sujets. Pendant cette période d'intégration, il m'a été répété plusieurs fois que mon regard neuf allait être très précieux. Les membres de l'équipe m'ont donc rapidement demandé mon avis et m'ont incité à questionner l'existant. Le seul point de mon intégration qui mériterait d'être amélioré est le temps passé à expliquer la structure de l'entreprise. En effet, je n'ai pas eu de réel moment dédié à la présentation du fonctionnement global de l'entreprise, de l'organigramme ou des différents interlocuteurs (ce sont plutôt des informations que j'ai obtenues de manière décousue au fil du temps).

Puisque plusieurs points ont été organisés avec les différents membres de la « grande équipe », je pensais être amenée à travailler avec eux par la suite mais finalement cela n'a pas été le cas. En effet, je me suis rendu compte qu'il existait peu de sujets communs entre les trois sous-équipes. Même s'il existe bien une réunion avec cette « grande équipe » toutes les deux semaines, il s'agit surtout d'une réunion descendante durant laquelle la manager partage certaines informations du comité de direction dont elle fait partie. Autrement dit, il n'est

pas toujours évident d'avoir de la visibilité sur les sujets des uns et des autres, à mon niveau du moins.

Quant aux membres des autres équipes, les rencontres se sont faites au fur et à mesure. Encore aujourd'hui, je n'ai pas échangé avec toutes les personnes de mon étage. Il y a certaines personnes que je connais de vue ou dont je connais le prénom mais avec qui je n'ai jamais échangé ainsi que des personnes que je découvre encore (cela s'expliquant aussi par les rythmes de télétravail très différents).

Si je devais résumer mon intégration, je dirais qu'elle s'est très bien passée mais au sein de la « grande équipe » principalement. En effet, je n'estime pas avoir créé de liens profonds avec les membres des autres équipes. Je ne pense pas être un cas isolé du fait du cloisonnement général entre les équipes qui caractérise ce département RH.

III- La réalisation de missions rendue difficile dans ce contexte

A) Un déploiement limité des projets transverses

- **L'équipe Talent Management**

Il convient ici de revenir sur les missions de l'équipe Talent Management dans laquelle je travaille. Pour rappel, cette équipe travaille pour des populations spécifiques, apparaissant comme clefs pour l'entreprise puisqu'elles regroupent des collaborateurs identifiés comme la relève sur certains postes stratégiques (parce qu'ils occupent déjà un poste à haute responsabilité ou bien parce qu'un fort potentiel de développement a été détecté chez eux). L'idée est alors de les accompagner dans leur développement professionnel, notamment sur la dimension managériale, à travers différents programmes. La rétention et la montée en compétences de ces populations sont des enjeux stratégiques pour l'entreprise et plus particulièrement pour le département RH. Cela s'illustre par le fait que l'équipe dans laquelle je travaille leur est entièrement dédiée et qu'un budget élevé est alloué aux initiatives qui leur sont proposées. Il arrive que cette partie des RH, pourtant présente dans la plupart des entreprises aujourd'hui, soit questionnée. En effet, le concept de « Talent » renvoie souvent à une notion d'élitisme et peut être perçu comme une manière de mettre en avant certaines personnes, en sous-entendant que les autres auraient « moins de talent » finalement. Cette idée d'élitisme est renforcée par le fait que la plupart des Talents viennent, dans les faits, de grandes

écoles. L'accueil de ces programmes spécifiques peut donc varier selon les personnes : là où certains veulent travailler dur pour avoir la chance de rejoindre le programme, d'autres peuvent se sentir décourager. C'est pour cela que cette activité est peu communiquée au sein de l'entreprise dans laquelle je travaille. Par exemple, plusieurs personnes ont été identifiées comme Talents au sein de la RHC. Je suis donc amenée à les fréquenter au quotidien mais je ne vais pourtant jamais leur parler du programme en public. De la même manière, je me souviens d'une conversation avec une autre alternante de la « grande équipe », qui me demandait de lui expliquer ce que mon équipe faisait exactement (cela montrant encore une fois qu'il existe un manque de visibilité sur les actions de chacun). À la fin de la discussion, elle m'a demandé : « *donc là si je comprends bien, à la RH, il y a sûrement des Talents identifiés ?* » alors que sa propre manager est Talent et qu'elle ne le sait pas.

Concernant les populations en question, il en existe trois :

- Les SMPs pour « Senior Management Position ». Un collaborateur fait partie de cette population dès qu'il occupe un poste identifié comme SMP. Ainsi, lorsqu'il change de poste, son statut de SMP ne le suit pas.
- Les LFTs pour « Leaders For Tomorrow ». Cette fois-ci, le statut est intimement lié au collaborateur, peu importe le poste qu'il occupe. Il existe des sous-catégories en fonction de certains critères (le nombre d'années d'expérience professionnelle ou d'expérience managériale par exemple) mais également des critères communs tels que la performance (doivent être en surperformance), le niveau d'anglais (niveau professionnel) ou encore l'engagement dans le programme. Il faut savoir que cette catégorie a été imaginée par le groupe, ce qui explique qu'il existe un certain lien de dépendance avec ce dernier en ce qui concerne la population LFT.
- Les KRs pour « Key Resources ». Cette population regroupe des personnes identifiées comme experts, dans les domaines tels que l'informatique, le juridique, la RSE ou la finance par exemple. Ce programme est surtout développé localement par les pays.

En parallèle de ces programmes, deux grands sujets sont portés par l'équipe Talent Management :

- Le « Positive Impact », à savoir l'impact positif que l'entreprise peut avoir sur la société, qu'il soit social ou environnemental.
- Le « Women leadership », afin d'aider les femmes à franchir le plafond de verre et mettre toutes les chances de leur côté pour accéder aux mêmes postes que les hommes.

Il faut savoir que l'équipe Talent Management déploie ces sujets auprès des populations présentées plus haut mais que ce sont également des sujets portés par d'autres équipes du département RH, comme l'équipe Diversité par exemple. Il s'agit d'un réel enjeu puisque les sujets transverses devraient être portés par les différentes équipes concernées, ce qui n'est pas forcément le cas aujourd'hui du fait du cloisonnement mentionné plus haut.

- **Mes missions et les symptômes associés**

Tout d'abord, j'ai beaucoup travaillé (et travaille encore) sur la campagne d'identification des Talents. En effet, il faut savoir que tous les deux ans, le bassin de Talents est réévalué : de nouveaux collaborateurs sont alors identifiés, d'autres restent mais changent de catégorie et d'autres encore doivent quitter le programme. Pour se faire, les managers et les responsables RH travaillent ensemble, afin de passer en revue tous les collaborateurs de leur périmètre respectif. Pour ce faire, ils utilisent une grille d'évaluation qui, en fonction des réponses aux questions, détermine si la personne est éligible ou non au programme. C'est notamment en travaillant sur cette identification que j'ai compris que la filiale restait tout de même très dépendante du groupe. Par exemple, la campagne d'identification s'étend sur une longue période (10 mois) et toute une partie (plus de 3 mois) est réservée à la revue de toutes les listes de Talents par le groupe, ce qui a pour effet d'alourdir le processus. De même, c'est le groupe qui fixe les objectifs à atteindre (comme le pourcentage d'hommes et de femmes dans chaque population) et les critères de sélection. Le groupe a d'ailleurs récemment décidé d'ajouter des critères de sélection et donc de modifier certaines questions de la grille d'évaluation. Même si l'idée est assez pertinente à mon sens, cette décision a été prise alors que la campagne d'identification avait déjà été lancée du côté de la filiale. La réunion de lancement avait déjà eu lieu avec tous les interlocuteurs des pays, ces derniers ayant commencé à travailler sur le sujet. Face à cette situation, plusieurs discussions ont été entamées avec le groupe dans l'espoir d'attendre la prochaine identification pour faire les différents changements mais cette demande n'a pas été prise en compte. C'est également cette mission qui m'a confirmée que l'organigramme d'une grande entreprise pouvait être difficile à comprendre, même après plusieurs mois. En effet, l'équipe Talent Management travaille beaucoup avec les interlocuteurs des différents pays. Seulement, selon la taille du pays, l'organisation en local et le sujet en question, les interlocuteurs ne sont pas les mêmes. Cela est d'autant plus complexe

que la réorganisation a conduit à modifier les niveaux de validation pour cette campagne d'identification, tout en gardant certaines exceptions.

De plus, l'une de mes principales missions consiste également à enrichir les offres proposées. Il faut savoir que l'offre est déjà variée aujourd'hui : conférences inspirantes, séances de coaching, programme de mentorat, événements de networking, formations et bien d'autres choses encore. Au début de chaque nouvelle année, des feuilles de route sont élaborées pour chaque population. Ainsi, quelques semaines après mon arrivée, le travail sur les feuilles de route de 2022 a commencé. J'ai pu remarquer que quasiment toutes les initiatives de l'année précédente avaient été gardées. Même si certaines d'entre elles ont été légèrement modifiées, aucun changement majeur n'a été effectué. En parallèle, de nouvelles offres ont été imaginées ; j'ai ainsi participé à la réflexion sur les messages clés à transmettre, le choix du prestataire et le déploiement de l'initiative en question. Cette richesse d'offres est une force à mon sens. En effet, les collaborateurs ont la chance de pouvoir se former sur une multitude de sujets, d'accroître leur visibilité au sein de l'entreprise et d'écouter des conférenciers passionnants. Cependant, je pense aussi que cette multiplication d'initiatives peut être source de confusions pour les collaborateurs. Pour donner un exemple parmi tant d'autres : il existe une initiative qui se nomme « Discussion with a CEO » dans laquelle un Talent interroge le Directeur Général d'un pays. En parallèle, il existe aussi une initiative appelée « ExCo talks » (qui consiste à poser des questions à un membre Comex durant une heure) ou encore le « Speed meeting » (qui consiste à échanger 15 minutes avec un membre du Comex). Il est arrivé que ces distinctions ne soient pas toujours claires pour moi donc il est facile d'imaginer que les collaborateurs soient perdus également. En parallèle, il faut savoir que mon équipe relaye les initiatives du groupe ou des autres filiales et que les Talents ont également accès à toutes les initiatives proposées par le service formation, ce qui a pour conséquence de rendre l'offre proposée encore moins claire. C'est un constat que d'autres semblent partager puisque lors d'un atelier réalisé récemment avec les interlocuteurs des pays, une personne a félicité l'équipe Talent Management pour le nombre et la qualité des opportunités proposées mais a également souligné le fait qu'il était facile de s'y perdre.

Une fois imaginées et validées, ces initiatives doivent être communiquées auprès des Talents. Une autre de mes missions consiste donc à promouvoir les différentes opportunités. Il y a plusieurs canaux de communication : une newsletter publiée une fois par mois, des mails individuels mais également une application mobile dédiée aux Talents. Lorsque je suis arrivée, j'ai compris que cette application était une fierté pour l'équipe. En effet, développée depuis

peu, elle a pour objectif de constituer l'un des points d'entrée principaux pour communiquer avec les Talents. Par exemple, dès qu'un évènement est organisé, les inscriptions se font sur cette application. De même, des ressources telles que des articles, podcasts, enregistrements de conférences y sont publiées chaque semaine. Pourtant, au bout de quelques mois, je me suis rendu compte que les collaborateurs connaissaient peu cette application. Certaines personnes n'ont toujours pas téléchargé l'application sur leur téléphone tandis que d'autres l'ont fait mais ne savent pas y naviguer. Ce travail de communication implique que je passe une grande partie de mon temps à faire des présentations. Il semble que ce soit le cas pour de nombreuses personnes du service RH. Une conversation avec l'un de mes collègues m'avait marquée à ce sujet. Il expliquait que ses enfants lui avaient demandé ce qu'il faisait comme travail. D'un ton humoristique, il a expliqué avoir répondu « *mon métier, c'est d'écrire des mails et de faire des PowerPoint* ». Même si cette phrase a été dite sur le ton de l'humour, elle reflète une certaine réalité : tous les métiers ont été transformés par les nouvelles technologies et il n'est plus possible de concevoir son travail aujourd'hui sans la partie consistant à traiter ses mails. De mon côté, je suis toujours surprise lorsque je reviens d'une semaine à l'école et que j'ai plus de 100 mails à traiter. Pour en revenir aux présentations, toutes les occasions semblent bonnes pour en faire. À titre de comparaison, lors de ma dernière expérience, je n'ai réalisé que deux présentations sur 6 mois de stage. Il convient de préciser que je travaillais en recrutement, activité beaucoup plus opérationnelle, et au sein d'une start-up, la logique étant de ne pas « perdre de temps » en faisant de jolies présentations. Dans mon entreprise actuelle, les présentations sont généralement retravaillées plusieurs fois et les différentes versions sont gardées, ce qui ne rend pas les choses toujours faciles. Il y a également une charte graphique précise à respecter, ce qui est contraignant d'un côté et limite les présentations innovantes selon moi, mais qui a l'avantage de ne pas faire perdre trop de temps (puisque le modèle et les couleurs à utiliser sont déjà définis). Si les différentes présentations ne s'adressent pas aux mêmes personnes à chaque fois et n'ont pas les mêmes objectifs, j'ai remarqué que l'approche était quant à elle similaire : l'idée est de promouvoir ce que l'équipe réalise, en mettant surtout en avant le côté positif des choses. Voici des phrases que j'ai pu entendre dans le cadre de chiffres à partager dans une présentation : « si tu peux tous les sortir ça serait bien comme ça on verra ce qu'on prend ou ce qu'on ne prend pas », « il faut qu'on voit ce qu'il est intelligent de mettre dessus » ou encore « il faut que les chiffres soient cohérents avec ce qu'on dit au-dessus pour montrer qu'on touche beaucoup de monde ». De même, les messages passés lors des présentations tendent à encourager les interlocuteurs, plutôt qu'à les alerter. Par exemple,

si 40% des collaborateurs estiment que leur manager est impliqué dans leur développement professionnel (et donc que 60% estiment qu'il ne l'est pas), c'est probablement le premier chiffre qui sera mis en avant dans la présentation. Cela peut s'expliquer par le fait que ce type de programmes sont parfois remis en question, comme expliqué plus haut. Dernièrement, ma tutrice a eu une réunion avec un membre de la Direction et son équipe. Alors qu'elle partageait le bilan de l'année 2021, ce dernier l'a interrompu et a demandé à tous ses N-1 autour de la table de dire s'ils avaient participé à l'une des initiatives du programme ou non. Cet exemple montre bien que la légitimité de la fonction RH est encore remise en cause aujourd'hui, notamment lorsqu'il s'agit d'une activité avec un impact difficilement mesurable.

B) Réflexions sur ma pratique professionnelle

Avoir le rendu du mémoire en tête dès le début de l'alternance m'a permis de me mettre dans une certaine posture, que je n'aurais peut-être pas adoptée sans cela. Par exemple, dès les premiers jours, j'ai pris le soin de noter toutes mes impressions et observations dans un carnet. Je pense que tout le monde observe des choses surprenantes au début d'une nouvelle expérience mais il est plus rare de l'écrire et de le garder en tête car au fil du temps, des habitudes se prennent et un effet de conformisme plus ou moins important finit par se créer. J'ai moi-même rencontré des difficultés à jongler entre la posture d'alternante, voulant s'intégrer au mieux et effectuer parfaitement le travail demandé, et celle d'une intervenante extérieure en quelque sorte. Cette première partie de mémoire m'a néanmoins permis de réfléchir à certains aspects de mon activité professionnelle.

- **La charge de travail comme ennemi**

D'une manière générale, la prise d'initiatives et les idées innovantes sont régulièrement promues dans le discours managérial de cette entreprise. Pourtant, dans les faits, je ne trouve pas que l'innovation soit le premier mot caractérisant le département dans lequel je travaille. Alors comment expliquer cela ? D'après moi, le fait de devoir respecter des procédures strictes est une première raison. En effet, il est possible d'avoir une nouvelle idée mais d'être découragé pour la mettre en place du fait des procédures à respecter. Pour donner un exemple tout simple : je connais plusieurs outils qui permettraient d'animer certains ateliers de manière plus interactive mais je sais que ces derniers seraient bloqués par la sécurité informatique et qu'il

serait difficile de débloquent les accès. Une autre raison, selon moi, est l'existence d'une hiérarchie assez marquée qui vient augmenter les niveaux de validation lorsqu'il s'agit de mettre en place quelque chose de nouveau. Je reviendrai plus précisément sur ce point un peu plus loin. Enfin, et c'est peut-être l'élément qui raisonne le plus avec mon expérience d'alternante, les tâches opérationnelles peuvent être très chronophages et ne pas laisser le temps pour imaginer de nouveaux concepts. Ainsi, il est arrivé plusieurs fois que je me penche sur une nouvelle idée avant d'être rapidement rattrapée par des tâches plus opérationnelles. Ces tâches étant plus urgentes, le sujet de réflexion est souvent mis de côté temporairement dans ce cas.

Avoir cette idée en tête permet de comprendre pourquoi certains projets RH n'ont pas le succès espéré selon moi. En effet, il ne faut pas oublier que les collaborateurs pour lesquels la RH travaille ont leur propre métier. Ainsi, il doit déjà être difficile de se libérer du temps pour prendre du recul et penser à de nouvelles idées (donc cela l'est d'autant plus pour trouver le temps de se former ou de suivre certaines initiatives). Personnellement, mon niveau de responsabilités est bien moins élevé que la moyenne du fait de mon statut d'alternante et il m'arrive pourtant de ne pas consacrer de temps à sujets intéressants du fait de ma charge de travail.

- **Les impacts de la hiérarchie**

Au fur et à mesure des missions qui m'ont été confiées, j'ai compris que la hiérarchie structurait fortement la vie de cette entreprise. L'approche est très descendante, ce qui se traduit souvent par le schéma suivant : un membre de la direction adresse une demande à la manager de la « grande équipe ». Cette dernière, en fonction du sujet, le délègue à ma tutrice (ou à l'une des deux autres managers des sous-équipes). Ma tutrice va ensuite gérer le sujet en direct ou bien le confier à l'un des chefs de projet de l'équipe. Une fois la demande traitée, le chemin est inverse : le travail est validé par ma tutrice, cette dernière le partage avec sa manager, qui présentera ensuite les principaux éléments au Comité de Direction par exemple. Ainsi, il est fréquent de travailler de manière complètement autonome sur un projet mais de ne pas avoir l'occasion de le présenter derrière. Personnellement, j'ai contribué à de nombreux projets qui ont été présentés sans moi. En termes de reconnaissance, cela peut être quelque chose d'assez difficile à vivre.

Il est ici intéressant de faire le parallèle avec de notion de bureaucratie, étudiée initialement par Weber (1922). En effet, ce dernier montre qu'elle est fondée sur une hiérarchie poussée, des fonctions spécialisées, l'impersonnalité des règles et la mise en place de nombreuses procédures. Selon lui, les avantages de la bureaucratie sont qu'elle fait appel à une rationalité « en finalité » (c'est-à-dire caractérisée par une adéquation entre fins et moyens) et qu'elle protège les individus des conflits par les routines et règles impersonnelles. Autrement dit, en pratique, la hiérarchie du système bureaucratique formalise toutes les formes possibles d'ascendant, de manière à éviter les luttes de pouvoir. Dans Le phénomène bureaucratique, Crozier (1976) montre que cette multitude de règles et de procédures contribue à créer des zones d'ombres, dont les collaborateurs vont chercher à se saisir. Cela prend la forme de luttes de pouvoir, néfastes pour l'organisation. Merton (1936) explique quant à lui que la bureaucratie entraîne un déplacement des buts chez les individus. En effet, ces derniers considèrent comme une fin ce qui ne devrait être qu'un moyen. Leur comportement ritualiste provoque de la rigidité, source d'inefficacités.

- **Des projets aux effets difficilement mesurables**

La mesure des effets et de l'efficacité des projets portés par l'équipe dans laquelle je travaille est une question que je me suis beaucoup posée. En effet, il est possible d'avoir des données sur le nombre de personnes ayant suivi une conférence sur l'intelligence émotionnelle mais comment savoir si leur style de management a changé ensuite par exemple ? Si ces mêmes personnes ont été sensibilisées au développement durable, comment savoir ce qu'elles vont réellement mettre en place derrière ? Elles auront peut-être la volonté de le faire mais auront-elles les moyens ? Pour les personnes ayant compris les bénéfices de la diversité dans une équipe, grâce à une formation spécifique, vont-elles réussir à lutter contre les biais qu'elles ont depuis leur enfance ? Autrement dit, travailler sur de tels sujets implique d'accepter que les effets ne soient pas forcément visibles, du moins à court terme. Cela peut générer une certaine frustration, voire de la démotivation. De mon côté, j'ai la chance de travailler avec des personnes ayant de fortes convictions sur leurs sujets, ce qui me permet de rester motivée.

- **Rester proche de la réalité**

Je viens d'expliquer qu'avoir de fortes convictions sur un sujet était une force. En revanche, je pense qu'il faut veiller à ce que cela n'éloigne pas de la réalité pour autant. Si je reprends l'exemple de l'application utilisée pour promouvoir les initiatives à destination des Talents : cette dernière est peu utilisée par les collaborateurs alors pourquoi continuer à l'utiliser comme si de rien n'était ? De la même manière, proposer de plus en plus d'offres apporte une certaine satisfaction à l'équipe Talent Management mais est-ce que cela fonctionne réellement ? Combien de personnes s'inscrivent ? Ne faudrait-il pas réduire le nombre d'opportunités proposées, notamment pour que l'offre soit plus claire aux yeux des collaborateurs ?

Autrement dit, ces premiers mois d'alternance m'ont permis de comprendre qu'il était primordial de rester attentif aux différents signaux reçus et de prendre du recul sur son travail le plus souvent possible. Cela n'est pas évident, du fait de la charge de travail notamment, mais je pense réellement que cela est un facteur clef de succès dans n'importe quelle carrière.

- **Légitimité de la fonction RH**

Ce début d'alternance m'a confirmée que la réputation et l'image de la fonction RH n'étaient pas toujours bonnes. Au-delà de l'isolement physique du département RH, qui est très révélateur selon moi, l'utilité de la partie « Gestion de Talents » a souvent été questionnée. Une conversation avec ma collègue m'a marquée à ce sujet. Cette dernière expliquait que ses amis se moquaient gentiment d'elle quant à l'utilité de son métier et qu'elle manquait souvent d'arguments concrets, sur le moment, pour leur prouver la valeur de son travail. Elle m'expliquait songer à réaliser un coaching ou une formation pour apprendre à « pitcher » l'utilité de son métier et éviter ces situations très frustrantes pour elle. Cela fait écho à des questions que je me suis moi-même posée ces dernières années. Cette nouvelle expérience professionnelle a renforcé mes convictions sur la valeur stratégique des RH mais je garde en tête que travailler au sein de cette fonction implique de s'exposer à un jugement des personnes extérieures.

- **Être alternant, un statut particulier**

Tout au long de cette expérience, je me suis aperçue que le statut d'alternant était un statut assez particulier. Tout d'abord, l'alternant est considéré comme un salarié mais n'a pas exactement les mêmes droits et responsabilités qu'un salarié en CDI. En effet, même si mes

collègues mettent tout en œuvre pour me considérer comme un membre de l'équipe à part entière, certains éléments concrets marquent la différence. Les alternants n'ont pas accès à tous les outils informatiques et ne peuvent pas envoyer de pièce-jointe en externe par exemple. De même, ils n'ont pas les mêmes responsabilités et la même pression qu'un salarié en CDI, ne serait-ce que parce que leurs objectifs ne sont pas corrélés à leur salaire. Pourtant, en parallèle, un investissement personnel important est attendu de l'alternant (plus que pour un stagiaire selon moi).

Apporter un regard neutre et extérieur est l'une des attentes vis-à-vis des alternants. Seulement, cela n'a pas toujours été évident pour ma part. En effet, il n'est pas toujours facile de se sentir légitime à donner son avis ou remettre en question certaines choses, notamment lorsque l'on vient d'arriver. Bien que je me sois interrogée sur la pertinence de certaines pratiques, je savais bien que je n'allais pas pouvoir tout changer du jour et lendemain. De plus, les alternants sont en apprentissage constant et une certaine énergie est déjà dépensée pour essayer d'effectuer le travail correctement, avant de vouloir faire bouger les choses. Enfin, comme pour tout le monde, le quotidien s'installe rapidement et certaines habitudes se prennent.

En ce qui concerne les relations aux autres, j'ai remarqué que la plupart des personnes échangeaient facilement et librement avec les alternants. Dans mon cas, je n'ai jamais senti une réticence à aborder certains sujets, même sensibles, lors de ma présence (que ce soit un avis sur une personne ou bien l'annonce d'une décision confidentielle par exemple). J'ai remarqué que certaines personnes se livraient même plus facilement aux alternants. Personnellement, plusieurs personnes se sont confiées sur leur charge de travail trop élevée ou sur une décision avec laquelle elles n'étaient pas d'accord. Je vois plusieurs explications à cela : l'alternant apparaît comme une nouvelle oreille attentive, il est considéré comme une personne neutre, c'est un moyen de l'influencer ou bien c'est l'idée qu'il y a moins de risques que cela remonte aux oreilles de la hiérarchie.

IV – La coopération : entre discours et réalité

A) La coopération au cœur du plan stratégique

Les principales missions de l'équipe Talent Management se résument donc à accompagner différents projets transverses mais cela est aussi le cas pour la majorité des autres équipes du département RHC. Le fonctionnement en mode projet est donc prédominant, comme

dans la plupart des entreprises aujourd'hui. Le fonctionnement traditionnel tend en effet à disparaître au profit d'une organisation en mode projet favorisant la transversalité et l'agilité.

Les bénéfices de la gestion de projet sont régulièrement mis en avant dans le département RHC : elle permet de regrouper des personnes aux profils et savoir-faire différents, de faire émerger de nouvelles synergies et donc d'accroître l'innovation et la motivation. Le vocabulaire du quotidien est d'ailleurs très orienté gestion de projet, avec des termes comme « besoin », « cadrage », « brainstorming », « compte rendu », « deadline », « kick-off », « retour d'expérience », « roadmap », etc. Il faut savoir que cette promotion du travail collaboratif a été accélérée avec l'arrivée du DRH il y a maintenant 5 ans (*« depuis que XX est arrivé, tout le monde est devenu chef de projets »* m'expliquait une collègue).

De plus, l'idée que la coopération est au cœur de la gestion de projet fait partie intégrante du nouveau plan stratégique 2022-2025. Une attention particulière a en effet été accordée au modèle managérial. L'équipe People policies a travaillé sur un projet majeur qui se nomme les « Leadership Guidelines ». Pour faire simple, il s'agit de valeurs et de comportements que les managers devront incarner au quotidien. Les valeurs sont au nombre de trois : la responsabilité, l'exemplarité et la solidarité. Quant aux comportements, il en existe quatre : « Donner du sens aux objectifs collectifs », « Favoriser l'innovation et l'agilité », « Développer la confiance » et « Renforcer la transversalité et la coopération ». Ce dernier comportement ressort dans de nombreuses communications, les phrases suivantes étant des exemples : « Transversality is the key to the success of 2025 Impulse Plan », « a spherical organization chart presented like the Group to mark our alignment and erase silos », « the General Management has chosen a more transversal organization to tackle together the major challenge of the business ». Pourtant, j'ai pu remarquer qu'il existe un décalage entre ce discours et la réalité.

B) Une réalité caractérisée par certains jeux de pouvoir

Les différents éléments évoqués jusqu'ici montre que la coopération devrait être davantage développée dans le département RH, les équipes travaillant de manière cloisonnée. Cela est notamment corrélé à la structure de l'entreprise (sa taille, son activité, sa dimension internationale...) mais cela s'explique aussi par les tensions existantes selon moi. Autrement dit, au-delà de pouvoir coopérer, il faut le vouloir et cela ne semble pas être le souhait de tout le monde.

- **Des tensions existantes entre certains membres**

Dès les premières semaines, ce sont les échanges informels qui m'ont permis de mieux comprendre les relations qui existaient réellement entre les différents membres du département RHC. Il faut savoir qu'en plus de l'espace « cafet », la cantine est également propice aux discussions informelles. Au-delà des sujets classiques déjà évoqués (vacances, séries à conseiller, sujets d'actualité...), j'ai remarqué que les discussions étaient encore plus « libres » à la cantine (retour sur une situation compliquée avec quelqu'un, critique de son supérieur ou bien du fonctionnement de l'entreprise par exemple). J'ai rapidement compris que le DRH ne faisait pas l'unanimité. Je ne sais pas si j'aurais pu le deviner uniquement d'après l'image renvoyée à l'extérieur et la manière dont les personnes s'adressent à lui. Ce sont en effet les remarques lors des moments informels qui m'ont permis de le comprendre (« *vous ne savez pas ce qu'il m'a encore fait la dernière fois* », « *j'en connais un qui est comme ça* », « *vous voyez de qui je veux parler* ») ainsi que les regards échangés après son passage. De la même manière, j'ai entendu plusieurs fois des collègues dire que telle personne est « *politique* » car elle « *sait ce qu'elle veut* » et « *choisit les personnes à qui elle parle et à qui elle s'intéresse* ». Autre exemple encore : en fin d'année 2021, certains changements ont eu lieu au sein du département et le DRH a nommé de nouveaux membres pour son Comité de direction. Certaines nominations semblent avoir été une surprise pour l'une de mes collègues (« *elle je m'en doutais mais lui qui n'a jamais rien dit qui n'a jamais rien exprimé quand tu le vois on dirait un petit nounours* »).

Ces différentes confidences ont forcément influencé ma manière de percevoir les choses par la suite. Cela peut s'apparenter à des jeux de pouvoir puisque chacun, de manière consciente ou inconsciente, cherche à influencer les pensées et comportements de l'autre afin d'avoir un certain contrôle sur cette personne.

- **Une volonté de garder la responsabilité sur certains sujets**

J'ai également remarqué que certaines personnes essayaient de garder la responsabilité de certains sujets au sein de leur équipe. Cela peut s'expliquer par le fait que ce soit un sujet appartenant historiquement à l'équipe, un sujet leur tenant à cœur mais aussi et surtout un sujet à forte visibilité. Pour prendre un exemple précis, l'équipe dans laquelle je travaille déploie différents programmes en lien avec la diversité. Cependant, il existe également une autre équipe (l'équipe Relations Sociales, Diversité & People Care) qui travaille sur le même sujet, ce qui

créé des tensions autour des responsabilités de chacun. Le compromis qui a été trouvé est que l'équipe Talent Management prenne le sujet sous l'angle du management en s'adressant aux cadres dirigeants, alors que l'équipe Diversité se charge de déployer le sujet de manière plus large auprès de tous les collaborateurs et gère le sujet sous l'angle juridique. Malgré cela, c'est un sujet qui reste sensible (« *on marche sur des œufs* » d'après ma tutrice) et les différentes initiatives proposées peuvent parfois se chevaucher. Récemment, un Comité Diversité a eu lieu et ma tutrice me le résumait en ces termes : « *on a encore parlé de qui faisait quoi, comment et pourquoi enfin bref c'était un sketch [...] ils voulaient nous associer au comité opérationnel mais pas au comité stratégique [...] il faut passer par là, c'est politique, chacun essaye de se positionner* ». Pour reprendre la notion de jeux de pouvoir, mes collègues ont fait naître en moi une certaine méfiance vis-à-vis de l'équipe Diversité. Je n'ai donc pas pris le réflexe d'échanger avec ces personnes sur nos sujets en commun et donc de coopérer avec elles finalement.

De la même manière, l'appropriation du travail semble être courant dans l'entreprise, ce qui doit créer de la méfiance chez certains collaborateurs. Lors d'une discussion à la cantine au sujet d'une personne avec qui il est agréable de travailler d'après mes collègues, cette phrase a été prononcée : « *en plus elle ne s'approprie jamais les sujets, c'est tellement rare !* ». En parallèle, le DRH n'est pas tellement clair quant à la définition des tâches et responsabilités de chacun d'après ce que j'ai pu comprendre. En effet, il tend à impliquer beaucoup de personnes sur un même sujet, en espérant que cela fasse naître une certaine coopération entre eux. Cependant, d'après mes collègues directs, impliquer tout le monde peut finalement amener à une déresponsabilisation (« *comme c'est à tout le monde de le faire bah personne ne le fait* » ou bien « *développer la transversalité ou bien déresponsabiliser, c'est pareil !* »).

Ici, les apports de Crozier et Freidberg (1977) sont éclairants. Pour rappel, ces deniers montrent que pouvoir organisationnel est lié à la maîtrise d'une zone d'incertitude, c'est-à-dire une zone qui n'est pas précisément définie et délimitée au sein de l'entreprise. Autrement dit, il reste toujours des terres inconnues au sein d'une entreprise, aussi formalisée soit-elle. Dans le département RHC, il existe une zone d'incertitude quant à l'accompagnement des projets transverses. En effet, différents membres sont concernés par ces projets et chacun possède une ou plusieurs ressources leur permettant d'en tirer un certain pouvoir. Par exemple, en ce qui concerne le sujet diversité, l'équipe Relations Sociales, Diversité & People Care possède les connaissances et l'expertise sur le sujet. La collaboratrice qui a été nommée « Head of Diversity » est identifiée auprès des autres comme la figure hiérarchique sur ce sujet. Quant à l'équipe Talent Management, elle travaille avec les populations qui porteront les sujets

stratégiques de demain. Ce réseau spécifique lui permet donc de continuer à travailler sur la diversité et d'avoir une certaine légitimité sur ce sujet. Quant au DRH, il pourrait utiliser son autorité hiérarchique afin de définir clairement les responsabilités de chacun mais semble préférer préserver de bonnes relations avec les deux équipes. Cet exemple montre que chacun tente de maîtriser la zone d'incertitude à sa manière, en s'appuyant sur des informations « non officielles » ou des compétences « implicites ».

- **Un constat récemment confirmé**

Il faut savoir qu'une récente étude a confirmé les observations initiales que j'avais pu faire sur le niveau de coopération au sein du département RHC. En effet, l'équipe People Polices a évalué les différents comportements mentionnés précédemment au travers d'un sondage envoyé à tous les managers. Chaque comportement a été évalué à travers différentes questions situationnelles : selon la réponse choisie, la situation apparaissait alors comme « une zone de confort », « une zone d'adaptation », « une zone d'effort » ou bien « une zone d'inconfort ». Chaque comportement se déclinait en deux dimensions principales et dans le cas du comportement « Renforcer la transversalité et la coopération », les deux dimensions étaient les suivantes : échanger et collaborer. En ce qui concerne le périmètre de la RHC, la dimension « échanger » a obtenu un score plutôt élevé (73/100) alors que « collaborer » a obtenu le score de 40/100. Il faut savoir que ce score est le plus faible parmi toutes les dimensions évaluées. Ainsi, la coopération représente une zone d'inconfort pour les managers, qui correspond à la description suivante : « vous avez tendance à limiter votre contribution à l'action collective en fonction de vos besoins et non ceux des autres. Vous cherchez le plus souvent des ajustements, dans un cadre clair et précis, des contributions de chacun ».

C) Rapport commande / demande : la coopération comme demande sous-jacente ?

Le cours de Clarisse Lecomte, psychosociologue clinicienne, avait notamment pour objectif d'apprendre à se positionner de manière distanciée et réflexive face aux demandes des commanditaires. Les enseignements de ce cours s'appliquent dans le cadre de mon alternance au sein de l'équipe Talent Management. En effet, la commande qui est faite à l'équipe est de déployer des projets transverses pour des populations spécifiques. C'est la Direction Générale, principalement représentée par le DRH, qui va passer cette commande. Comme bien souvent,

le commanditaire occupe une position d'autorité et parle davantage de ce qu'il commande plutôt que du problème rencontré. Ce n'est pas lui qui exprime un réel besoin, dû à un manque, mais il s'agit d'une commande déclenchée par un certain nombre de facteurs. Il s'agit souvent d'une simple mise en conformité ou bien d'un enjeu stratégique qui aura des conséquences positives sur le modèle économique de l'entreprise. Pour reprendre les projets sur le développement durable, la Direction déclenche la commande surtout parce que la prise en compte de ce sujet permet d'attirer de nouveaux clients et de favoriser la rétention des collaborateurs par exemple. En fonction de la commande, l'équipe est plus ou moins libre quant aux actions à mettre en place pour répondre y répondre. Dans tous les cas, cette commande va être reformulée et appropriée par les personnes sollicitées. Voici un exemple plus précis : le groupe s'est engagé à avoir 40% de femmes au sein de son Comité Exécutif d'ici 2025, ainsi qu'au G100 (à savoir le collectif rassemblant les 100 principaux dirigeants du groupe). Cet objectif a été traduit au sein de l'équipe dans laquelle je travaille par la commande suivante : avoir 50% de femmes au sein des « Emerging » (une catégorie de LFT), 48% au sein des « Advanced » (une autre catégorie de LFT) et 43% au sein des « Top » (une autre catégorie encore) à l'issue de la campagne d'identification des Talents. Comment atteindre un tel objectif ? Il ne s'agit pas seulement d'augmenter les quotas puisque les messages passés ne seraient pas les bons. En effet, les managers pourraient interpréter cela comme une manière de « mettre des femmes pour dire de mettre des femmes ». L'objectif est de leur faire prendre conscience du potentiel de ces femmes, afin qu'elles puissent entrer dans le programme avec le même mérite que les hommes. Pour cela, les managers doivent comprendre qu'ils ont certains biais donc il sera pertinent de mettre en place une formation sur les biais inconscients par exemple. Du côté des femmes, il peut s'agir de leur proposer un développement personnalisé pour les aider à se mettre davantage en avant, les études montrant que les femmes ont plus de difficultés à le faire que les hommes. Cela peut également passer par la recherche « d'alliés » pour les femmes (leur trouver un mentor, les mettre en contact avec certaines personnes ou encore les solliciter sur des projets stratégiques et transversaux).

Autrement dit, il y a de nombreuses questions à se poser afin de répondre à une commande qui est souvent peu détaillée. Ces questions mènent souvent à des réflexions plus profondes. Par exemple, dans le cas du développement des femmes, il faut se demander s'il n'existe pas un problème plus profond. Le fait que l'entreprise soit faite par les hommes et pour les hommes par exemple ? En creusant et décortiquant la commande, il est en effet courant de

trouver des problèmes liés à l'organisation. C'est le cas des risques psychosociaux par exemple, l'origine organisationnelle étant maintenant largement reconnu.

De plus, au-delà de l'appropriation de la commande initiale, il y a également un sujet sur la manière de travailler. Lorsque la Direction demande la mise en place de projets transverses comme ceux cités précédemment, cela implique une mise en relation de plusieurs équipes et donc, plus largement, un travail coopératif. Se pose alors de nouvelles questions : avec quelle équipe travailler sur le sujet ? quel est le rôle de chacun ? est-ce que tout le monde a la même vision sur le sujet ? est-ce qu'il n'y a pas un risque que quelqu'un s'approprie le sujet plus que les autres ?

Pour faire un parallèle avec les métiers du conseil, le DRH de l'entité dans laquelle je travaille pourrait faire appel à un consultant afin d'aider le département RHC à déployer certains de ses projets transverses. Sa commande sous-entendrait probablement de mettre en place des formations sur la gestion de projets ou d'utiliser de nouveaux outils par exemple. Le consultant, à travers son diagnostic et observations de terrain, pourrait être amené à reformuler la demande du DRH de la manière suivante par exemple : comment favoriser la coopération au sein de ce département pour une meilleure gestion de projets transverses ?

V- Mise en lumière de la question sociale

Les différentes observations de terrain ont souligné les difficultés rencontrées par le département RH en termes d'accompagnement des projets transverses. Plusieurs explications ont été abordées, telles que l'existence d'une structure d'entreprise complexe, l'existence d'un cloisonnement entre les équipes et l'existence de jeux de pouvoir entre les membres du département. Autrement dit, c'est le manque de coopération qui rend difficile le déploiement de ces projets.

En revanche, est-ce que la structure organisationnelle explique à elle-seule ce manque de coopérer ? Quels sont les freins qui empêchent réellement les employés de davantage coopérer ? Autrement dit, **comment expliquer le manque de coopération au sein de ce département RH ?** Cette question a été explorée dans le cadre d'une enquête qualitative, présentée dans la deuxième partie du mémoire.

PARTIE 2

I- Méthodologie utilisée

A) Choix et explication de la méthode

Dans la première partie, nous avons vu qu'il existait certains dysfonctionnements liés à la coopération au sein du département RH. Pourtant, ce département fait partie des fonctions « corporate » de l'entreprise, dont le rôle est d'assurer une coordination et un accompagnement des pays. Il est donc d'autant plus problématique d'observer ce type de dysfonctionnements dans un département comme celui-ci. J'ai donc souhaité, à travers une enquête, comprendre ce qui pouvait expliquer ce constat général. Pour rappel, des études quantitatives avaient déjà été menées au sein de l'entreprise et avaient permis de mettre en lumière un manque de coopération généralisé. Je souhaitais alors comprendre ce qui pouvait expliquer cela et découvrir ce que les collaborateurs en pensaient plus précisément. L'enquête qualitative s'est donc naturellement imposée comme le meilleur moyen de procéder.

L'enquête qualitative consiste à réaliser des entretiens auprès d'un échantillon réduit de personnes. Ces entretiens peuvent être individuels ou bien collectifs. J'ai fait le choix de réaliser des entretiens individuels, d'une part parce que les interviewés se livrent plus facilement en général et d'autre part parce que la formation du Master Conseil et Accompagnement du Changement prépare davantage à ce type d'entretien.

Il faut savoir que ces entretiens individuels peuvent être menés de différentes façons. L'entretien directif suit par exemple une structure bien définie, consistant à formuler des questions précises et à en respecter l'ordre. Les individus sont alors interrogés dans les mêmes circonstances, ce qui permet de faciliter l'analyse et la comparaison des résultats. En revanche, cela ne permet pas à l'interviewer d'approfondir certains sujets au fil de la discussion. Un autre type d'entretien, appelé entretien semi-directif, se base sur des questions formulées plus généralement donc plus ouvertes. En effet, il s'agit de recentrer le travail « autour d'un certain nombre de thèmes susceptibles de permettre d'explorer au mieux les hypothèses et la problématique » (Hinault, Osty et Servel, 2019). Ainsi, l'interviewer a une idée des thèmes qu'il souhaite aborder mais n'hésite pas à rebondir et à poser de nouvelles questions si la personne interrogée soulève un aspect à approfondir. Enfin, il est également possible de mener un entretien dit compréhensif. L'approche est un peu différente puisque cet entretien « ouvre au sens » et consiste à guider l'interviewé pour qu'il élabore lui-même autour de la question

sociale (Glady, 2022). Autrement dit, l'interviewer est surtout présent pour accompagner la personne interrogée dans son exploration.

De mon côté, j'avais déjà une idée des thèmes que je souhaitais aborder durant les entretiens. Je ne voulais pas uniquement centrer mon enquête sur les freins de la coopération. En effet, je trouvais cela intéressant d'explorer le sujet de manière plus large en creusant par exemple sur ce que les personnes mettaient derrière cette notion de coopération, ce que cela impliquait. Je voulais également comprendre comment ces personnes voyaient la coopération, s'ils identifiaient des bénéfices ou plutôt des risques par exemple. Quant à la question des freins, je me doutais qu'elle allait forcément être abordée à un moment ou à un autre dans les entretiens. Sur ce point, je voulais notamment confirmer, ou infirmer, l'hypothèse faite en première partie selon laquelle la structure organisationnelle influence grandement la coopération. Je souhaitais également découvrir les autres facteurs apparaissant comme importants pour les interviewés. De la même manière, même si la consigne donnée au début des entretiens portait sur la coopération au sein de l'entreprise XX, je ne souhaitais pas me fermer à des points de vue plus généraux, sur d'autres entreprises par exemple. Pour ces différentes raisons, j'ai décidé de réaliser la plupart de mes entretiens selon la méthode de l'entretien semi-directif.

Mon guide d'entretien regroupait les thèmes suivants :

- la définition de la coopération
- ce que la coopération implique et ce qui est difficile la concernant
- les facteurs qui influencent le degré de coopération entre les membres
- les principaux freins de la coopération
- les bénéfices de la coopération
- les pistes de solutions qu'ils imaginent

Pour réaliser les entretiens dans les meilleures circonstances, l'établissement d'un contrat de communication était nécessaire. J'ai donc envoyé un mail en amont à chaque personne interrogée afin de préciser les modalités de l'échange. Voici un exemple de mail envoyé :

« Bonjour XX,

J'espère que tu vas bien.

Comme tu le sais probablement, cette année est ma dernière année à Dauphine et je réalise donc un mémoire de fin d'études. J'ai décidé de m'intéresser au sujet de la coopération au sein des grandes entreprises. Je cherche en effet à en savoir davantage sur les rapports humains au travail, comme les conditions d'une collaboration réussie par exemple ou encore sur les difficultés qui peuvent être rencontrées.

J'ai décidé de faire une enquête qualitative et je te contacte car j'aimerais beaucoup échanger avec toi

Pour te donner quelques informations sur l'entretien : il n'est pas structuré autour de questions précises mais l'idée est vraiment de t'écouter et t'accompagner dans l'exploration du sujet, afin d'en apprendre plus sur ton expérience et ton point de vue. L'idéal est de se bloquer 1 heure, en présentiel ou à distance, afin d'avoir le temps de bien discuter. Si tu es ok, il s'agira d'un entretien enregistré, afin de faciliter l'analyse que je pourrais en faire par la suite. Bien entendu, cet entretien sera confidentiel et anonyme.

Est-ce que tu serais partant ?

Merci d'avance pour ton retour !

Bien à toi,
Anaïs

Dans un article intitulé « *L'entretien dans le processus de recherche : une technique de rupture* » (1989), Jacqueline Palmade explique que les conditions d'acceptation d'un entretien ont changé depuis plus de 30 ans et sont plus difficiles, les individus étant plus réticents à accepter. Le statut de l'enquêteur est très important et Palmade explique par exemple que l'État, l'Université ou un centre de recherche ne sont pas forcément de nature à rassurer les personnes interviewées.

Je pense que le fait d'être alternante a beaucoup joué en ma faveur. En effet, ce statut ne renvoie pas à une expertise (comme cela pourrait être le cas d'un chercheur extérieur). Cela n'implique pas non plus un grand risque de fuite des données puisque le mémoire ne s'inscrit pas dans le cadre d'un projet pour l'entreprise ou d'une commande de la direction par exemple. Ainsi, les alternants sont plutôt assimilés à de jeunes adultes quelque peu naïfs qui réalisent un simple mémoire pour l'école.

Toutes les personnes que j'ai contactées ont répondu avec enthousiasme à ma demande d'entretien. Malgré cela, il a été plus difficile pour certains de se prêter au jeu de l'entretien semi-directif (voir compréhensif) et c'est ce que nous verrons un peu plus loin.

Concernant le déroulement des entretiens, même s'ils étaient enregistrés, je prenais des notes afin de pouvoir rebondir et approfondir certains points avec l'interviewé. À la fin de l'entretien, je prenais le temps d'écrire quelques lignes sur mon ressenti à chaud, que ce soit sur les thèmes de l'entretien (thèmes principaux, nouveaux éléments, confirmation ou non de ce qui a été dans les autres entretiens) ou sur l'attitude de la personne interrogée (si j'ai ressenti que la personne était sincère ou bien si elle s'était retenue de dire certaines choses par exemple). J'ai ensuite retranscrit entièrement les entretiens et procédé à un codage par grands thèmes et sous-thèmes pour chaque entretien (les sous-thèmes ayant été illustrés avec des verbatims). À la fin de l'enquête, j'ai cherché à centraliser ces différents tableaux en un seul et même tableau. Ce dernier se trouve en annexe.

B) Présentation de l'échantillon

Dans le cadre de mon enquête, j'ai interrogé 10 personnes différentes. Ces dernières travaillent toutes chez XX (entité) et plus précisément au sein de la RH Corporate. Cela était une volonté de ma part car c'est dans ce département que j'effectue mon alternance et que j'ai donc pu observer les principaux dysfonctionnements en termes de coopération. De plus, les autres interlocuteurs principaux sont des collaborateurs travaillant dans d'autres pays. Les entretiens auraient donc forcément été réalisés à distance et en anglais, ce qui aurait complexifié davantage l'analyse.

J'ai ainsi eu l'occasion d'interroger tous les membres de la « petite » équipe (à savoir mes deux collègues directs et ma tutrice), la plupart des membres de la « grande » équipe (avec qui je ne suis pas souvent amenée à travailler) ainsi que plusieurs personnes des autres équipes du département RHC. Chaque personne est présentée plus précisément ci-dessous, dans l'ordre chronologique du déroulement des entretiens.

- XX (entretien 1) est la première personne que j'ai interrogée. Chef de projet au sein de ma « petite » équipe, elle est la personne avec qui j'ai le plus travaillé jusqu'à maintenant. C'est également elle qui m'a formée au début de l'alternance et qui a largement contribué à ma bonne intégration au sein de l'équipe. Nous avons développé des liens assez forts et c'est en partie cela qui m'a conduit à commencer les entretiens avec elle. Au-delà de ce côté rassurant, il était intéressant d'échanger avec elle car elle a toujours travaillé au sein du groupe XX. En effet, après son alternance, elle a rejoint le groupe dans le domaine du recrutement pendant 5 ans avant de rejoindre l'entité XX il y a 2 ans maintenant. Autrement dit, elle commence à avoir

une bonne connaissance du groupe mais reste assez nouvelle au sein de l'entité. Âgée de 28 ans, elle fait partie des plus jeunes du département RHC. En ce qui concerne son parcours académique, elle est diplômée d'un Master 2 - Management des entreprises à l'Université Catholique de Lille. Elle n'est pas mariée et n'a pas d'enfants. Lorsque je lui ai proposé un entretien, elle a tout de suite accepté et m'a répété plusieurs fois qu'elle était vraiment contente d'y participer. Elle m'a également confié avoir hâte que je lui fasse lire mon mémoire.

- XX (entretien 2) est chef de projet au sein de la « grande » équipe. Je la connais plutôt bien car c'est une personne très avenante et parce que nous avons partagé beaucoup de moments informels. En revanche, je n'ai jamais été amenée à travailler directement avec elle. Titulaire d'un Master 2 RH à la Faculté Jean-Monnet, elle commence sa carrière professionnelle en tant que responsable d'univers chez Décathlon, elle arrive ensuite chez XX (groupe) comme responsable d'agence avant de travailler chez XX (l'entité) en tant que responsable recrutement, HRBP puis chef de projet sur les politiques RH. Âgée de 40 ans, elle est mariée et a deux jeunes enfants. Il faut noter que dans le cadre de ses missions, elle a travaillé sur le projet *Leadership Guidelines*, consistant à définir des comportements et des valeurs que les managers de l'entreprise doivent incarner aujourd'hui. Ces comportements, qui regroupent la coopération, ont ensuite été évalués lors d'une enquête menée par un cabinet de conseil externe. Autrement dit, il faut garder en tête qu'elle a abordé le sujet de la coopération dans le cadre de son travail.

- XX (entretien 3) était également un chef de projet de la « grande » équipe, jusqu'à ce qu'il ne change de poste il y a plusieurs mois maintenant. Il faisait partie de la même équipe que XX (entretien 2) et occupait un poste similaire au sien, même s'il travaillait davantage sur la politique RH de la marque employeur. Il a rejoint le groupe afin de travailler sur l'insertion des jeunes et la manière dont l'entreprise peut davantage transformer ses alternants et ses stagiaires en CDI. En ce qui concerne son parcours, il a travaillé de nombreuses années chez Orange avant de rejoindre l'entité XX il y a 4 ans. Il a occupé des postes RH depuis le début de sa carrière : recrutement, marque employeur, accompagnement des talents, politiques RH. Tout comme XX (entretien 2), il a eu l'occasion de travailler sur le projet *Leadership Guidelines* mais plutôt sur la partie création des outils. Âgé de 38 ans, il a 3 enfants et sa femme vient d'obtenir une promotion très importante. Sa vie de famille le contraint à partir assez tôt dans l'après-midi, ce qui l'amène à faire peu de pauses ou bien à manger très rapidement le midi par exemple. Il faut noter que ce dernier fait partie des deux hommes de mon échantillon. En ce qui concerne l'entretien, il a tout de suite accepté en plaisantant sur le fait qu'il s'en allait bientôt de toute

manière et qu'il avait beaucoup de temps à me consacrer. En effet, le fait qu'il quitte l'entité était intéressant car cela supposait qu'il puisse se livrer assez sereinement à priori. Il a néanmoins été intrigué par la méthodologie employée, ayant pris l'habitude de répondre à des questions assez précises dans le cadre des mémoires des anciens alternants.

- XX (entretien 4) est l'une des 3 managers de la « grande » équipe. Elle chapeaute en effet l'équipe politiques RH, dans laquelle travaille XX (entretien 2) et XX (entretien 3). Il s'agit de la première manager que j'ai interrogée dans le cadre de mon enquête. Je n'ai pas eu l'occasion de travailler avec elle directement et j'ai moins échangé de manière informelle avec elle qu'avec les personnes présentées précédemment. En ce qui concerne la formation, elle possède un Master 2 en psychologie du travail mais elle exerce dans les RH depuis le début de sa carrière. Elle a travaillé chez Air France et Orange avant de rejoindre le groupe XX puis l'entité XX. Elle a occupé des postes en recrutement, marque employeur et HRBP. Depuis 2 ans, elle est en charge des politiques de développement RH et managériales de l'entité. Ainsi, elle fait également partie des personnes ayant travaillé sur les *Leadership Guidelines*. Elle a 38 ans, elle est mariée et a 3 enfants en bas âge. En ce qui concerne l'entretien, elle a accepté en me disant que c'était un sujet très intéressant et qu'il y avait beaucoup de choses à dire dessus. Au fur et à mesure de l'entretien, j'ai compris que dans le cadre de ses missions actuelles, elle était justement en train de réfléchir à des solutions en ce qui concerne la coopération. Notre entretien a néanmoins été plus court que prévu car elle est arrivée avec plus de 15 minutes de retard, sa précédente réunion ayant pris du retard.

- XX (entretien 5) fait partie de la « grande » équipe et travaille sur la partie mobilité internationale, consistant à accompagner les collaborateurs dans la mise en place de leur expatriation et à assurer la gestion de leur carrière à l'étranger. Je n'ai jamais travaillé avec elle et je ne pense pas que cela arrivera d'ici la fin de mon alternance puisque nos sujets sont assez différents. L'équipe mobilité a en effet été rattachée à la « grande » équipe assez récemment et il est admis que la raison est surtout logistique et budgétaire. Tout comme XX (entretien 1), elle travaille chez XX (groupe) depuis le début de sa carrière professionnelle. À la suite de son alternance et de l'obtention de son Master RH, elle occupe plusieurs postes (RH généraliste, HRBP, chargée de recrutement, chargée de mobilité internationale) dans différentes entités du groupe. Il faut noter qu'elle n'a pas travaillé sur le projet *Leadership Guidelines* et qu'elle ne travaille pas non plus sur des sujets de soft skills comme cela peut être le cas pour la plupart des autres membres de l'équipe. De nature plutôt réservée et timide, j'ai tout de même réussi à

créer des liens avec elle, notamment parce qu'elle revenait de son congé maternité lors de mon arrivée. Âgée de 28 ans, elle est donc maman d'une petite fille depuis peu.

- XX (entretien 6) est la manager de l'équipe dans laquelle je travaille et c'est également ma tutrice d'apprentissage. Sa formation initiale tourne autour des sciences économiques et internationales mais a découvert les RH au cours de ses premières expériences professionnelles, au sein d'un organisme de formation. Cela fait 14 ans qu'elle travaille dans l'entité XX et elle a occupé plusieurs postes : chargée de formation, HRBP et Talent Manager. Elle a récemment annoncé son départ en septembre prochain pour un poste au sein du groupe. Elle a 45 ans et elle a deux enfants. Sans être trop intrusive et me laissant mon autonomie, elle s'est tout de même renseignée sur l'écriture de mon mémoire. Par exemple, au moment de l'enquête, elle m'a donné plusieurs conseils quant aux personnes à interroger (les personnes qui m'accorderaient du temps et me parleraient de manière assez transparente versus les personnes qui pourraient voir mon enquête d'un mauvais œil par exemple). C'est également elle qui m'a dit qu'une heure d'entretien pouvait faire peur, notamment aux managers, qui ont un emploi du temps chargé. Trouvant qu'une heure pouvait déjà être trop court par moment, j'ai tout de même proposé une heure d'entretien à tout le monde, à l'exception de XX (entretien 7).

- XX (entretien 7) est la manager des trois sous-équipes. C'est donc la manager directe de ma tutrice (entretien 6) et de XX (entretien 4). Elle fait partie du Codir RH et elle est considérée comme le bras droit du DRH. Elle consacre une partie de son temps au management des 3 équipes et porte ainsi leurs sujets à un plus haut niveau (notamment au DRH et membres du Comité Exécutif). Une autre partie de son temps consiste à être le contact RH privilégié des collaborateurs à très hauts potentiels, en réalisant par exemple des entretiens individuels avec eux. Enfin, elle a également un rôle de conseil auprès des membres de la Direction, en apportant son soutien lors de réorganisations ou de promotions par exemple. En ce qui concerne son parcours, XX (entretien 7) a étudié à l'Université Paris-Dauphine et a obtenu un Master en finance. Elle travaille 18 ans dans ce domaine, avant de se tourner vers les RH en 2008 pour occuper plusieurs postes (HRBP, consultante RH, gestion de carrière, recrutement de Talents). Il faut savoir que malgré son poste, XX (entretien) reste assez accessible. Elle mange régulièrement avec les membres de sa « grande » équipe et partage de nombreux moments informels avec eux. J'ai pu remarquer qu'elle se livrait assez facilement et que cela pouvait être précieux pour mon enquête, en complément de sa vision stratégique très intéressante également. Comme expliqué, c'est la seule personne à qui j'ai proposé un entretien de 45 minutes, son

emploi du temps étant très rempli. Âgée de 50 ans, elle est mariée et a trois enfants, aujourd'hui jeunes adultes.

- XX (entretien 8) est également membre du Codir RH mais ne fait pas partie de mon équipe. En effet, elle est manager de l'équipe « Reward & Finance RH », qui gère la partie chiffrée de la RH. Cette équipe se décompose en plusieurs sous-équipes, qui travaillent respectivement sur la partie rémunération, contrôle de gestion sociale et analyse de données RH. Je ne connais pas bien XX (entretien 8) et je n'ai jamais eu l'occasion de travailler avec elle. En revanche, d'après ce que j'ai pu voir d'un point de vue extérieur, il s'agit d'une personne accessible, chose qui m'a été confirmée par ma tutrice. Je trouvais cela intéressant de l'interroger dans le cadre de mon enquête puisqu'elle ne fait pas partie de la « grande » équipe, que son équipe ne fonctionne pas vraiment en mode projet contrairement aux autres équipes RH et qu'elle dispose d'une vision stratégique de par son poste. En ce qui concerne son parcours, elle a fait une école de commerce spécialisée en finance et a occupé un premier poste en tant qu'auditrice externe chez Ernst & Young. Elle a ensuite intégré le groupe XX et a occupé plusieurs postes dans les différentes entités du groupe. Elle est arrivée chez XX (entité) il y a 2 ans. Je connais son âge (43 ans) grâce à des données RH auxquelles j'ai accès mais je n'ai pas d'informations quant à sa vie familiale. L'entretien devait durer une heure mais elle a eu une urgence à traiter le jour même et m'a fait savoir qu'elle ne pourrait finalement m'accorder que 30 minutes. J'ai donc eu la sensation de ne pas avoir pu aborder beaucoup de points avec elle.

- XX (entretien 9) est chef de projet au sein de l'équipe « RH Fonctions Centrales & centre de services partagés » et ne fait donc pas partie de la « grande » équipe non plus. Plus précisément, elle gère les offres de formation proposées aux collaborateurs des fonctions centrales. Au moment de lui proposer l'entretien, je ne le savais pas encore mais il s'agit de la personne qui va remplacer ma tutrice à la rentrée. Elle deviendra donc la manager de l'équipe Talent Management. Je l'avais initialement contacté pour ses missions qui sont semblables à celle de mon équipe, la cible seulement étant différente (les Talents versus tous les collaborateurs). En ce qui concerne son parcours, elle a suivi une formation RH à l'étranger. Elle a occupé plusieurs postes dans de grandes entreprises (en recrutement et gestion de mobilité) avant de rejoindre l'entité XX en 2011. Elle a alors été HRBP, responsable rémunération puis a finalement rejoint son équipe actuelle. XX (entretien 9) a 39 ans et n'a pas d'enfants.

- XX (entretien 10) est chef de projet au sein de l'équipe « Marketing & Transformation RH », encore une autre équipe du département RHC. Ce dernier travaille principalement sur la partie transformation RH et notamment sur deux sujets : l'expérience collaborateur ainsi que l'anticipation des compétences et métiers de demain. Tout comme la personne précédente, il travaille en mode projet et ses sujets sont similaires à ceux de la « grande » sur certains aspects. Je ne connaissais pas XX (entretien 10) avant de participer à un récent séminaire RH, durant lequel j'ai observé son accessibilité mais surtout son franc-parler. Concernant son parcours, il a une formation en informatique initialement. Il travaille au sein de l'entité XX depuis le début de sa carrière professionnelle quasiment, soit 15 ans environ. Il faut noter que c'est le deuxième homme de mon échantillon. Je n'ai pas d'informations en ce qui concerne son âge et sa vie familiale.

En résumé, tous les interviewés de mon enquête font partie du département RHC. Nous verrons que cela ne les a pas empêchés de parler de coopération hors RHC, cela pouvant s'expliquer par le fait qu'ils travaillent tous avec les pays. De plus, l'échantillon est principalement composé de femmes. Le fait d'interroger deux hommes uniquement est finalement représentatif du département RH puisque ce dernier est composé à 79% de femmes, comme mentionné dans la première partie. De plus, parmi les interviewés figurent des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques (collaborateur, manager et manager de managers). Nous verrons qu'en fonction de cette caractéristique, les thèmes abordés dans les entretiens n'étaient pas tout à fait les mêmes. Il faut également noter que la plupart des interviewés travaillent au sein de l'entité, ou plus largement au sein du groupe, depuis de nombreuses années. De la même manière, la tranche d'âge tourne principalement autour de 40 ans, même s'il existe quelques exceptions. Une fois de plus, cela est représentatif de l'âge moyen du département.

Le tableau ci-dessous présente de manière succincte les différentes personnes interrogées :

Personne	Poste	Pourquoi cette personne ?	Caractéristiques
Entretien 1	Chef de projet dans l'équipe Talent Management	- Travaille dans cette entité depuis peu - Relation de confiance	28 ans, célibataire, sans enfants
Entretien 2	Chef de projet dans l'équipe People polices (dans la « grande équipe »)	- Travaille depuis 17 ans dans la même entreprise (et depuis 6 ans dans l'entité en question) - Dit facilement ce qu'elle pense / honnête	40 ans, mariée, deux enfants

		- A travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	
Entretien 3	Chef de projet dans l'équipe People polices (dans la « grande équipe »)	- Quitte l'entreprise au moment de mon enquête - Se prête volontiers à de nouvelles expériences - A travaillé sur le projet « Leadership Guidelines » - Fait partie des 2 hommes de mon échantillon	38 ans, marié, 3 enfants
Entretien 4	Manager de l'équipe People polices	- Vision plus stratégique du fait de son poste - Formation en psychologie - A travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	38 ans, mariée, 3 enfants
Entretien 5	Collaboratrice de l'équipe Global mobility	- Dans une équipe qui fait moins de gestion de projets - N'a pas travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	28 ans, maman depuis peu
Entretien 6	Manager de l'équipe Talent Management	- Ma tutrice / relation de confiance - Travaille dans l'entité depuis 14 ans - Poste de manager - N'a pas travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	45 ans, deux enfants
Entretien 7	Manager de la « grande équipe »	- Vision stratégique (bras droit du DRH) - Manager de managers - Une partie de sa carrière en finance	50 ans, mariée, 3 enfants
Entretien 8	Manager de l'équipe Reward & Finance RH	- Membre du Codir RH - Une équipe différente - Activité très chiffrée - N'a pas travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	43 ans, pas d'information sur sa vie familiale
Entretien 9	Chef de projet formation	- Une équipe différente - Activité qui ressemble à celle de l'équipe Talent Management (pas la même cible) - N'a pas travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	39 ans, pas d'enfants
Entretien 10	Chef de projet dans l'équipe Transformation RH	- Une équipe différente - Fait partie des 2 hommes de mon échantillon - Dit facilement ce qu'il pense - N'a pas travaillé sur le projet « Leadership Guidelines »	Pas d'informations à ce sujet

C) Difficultés rencontrées

- **En ce qui concerne la planification des entretiens**

D'une manière générale, il n'y avait pas de gros enjeux à contacter ces différentes personnes. En effet, je connaissais la plupart d'entre elles (parce que nous avons déjà travaillé ensemble ou bien parce que nous avons partagé des moments informels). En ce qui concerne

les personnes que je connaissais moins, c'est-à-dire celles des autres équipes finalement, j'avais peu de doutes quant au fait qu'elles accepteraient l'entretien. En effet, de nombreux stagiaires et alternants sont recrutés chaque année et il semble que tout le monde a l'habitude de répondre à ce type de demande. En revanche, au-delà de l'acceptation, je savais que les entretiens seraient peut-être moins faciles à mener du fait d'une possible méfiance de leur part. En effet, je n'ai pas décidé de réaliser un mémoire sur le télétravail ou sur la diversité mais sur la coopération, qui est un réel sujet au sein de ce département. Ainsi, j'avais conscience que je pouvais être perçue comme l'alternante envoyée par une équipe bien précise (celle en charge de travailler sur ce sujet) afin d'obtenir des informations. Le contrat de communication a donc été très important : au-delà du mail partagé plus haut, j'ai veillé à préciser plusieurs fois à l'oral qu'il s'agissait d'un mémoire réalisé dans le cadre de mon école uniquement et que les entretiens étaient confidentiels et anonymes.

En ce qui concerne le calendrier, il a été un peu difficile pour moi de gérer le timing assez serré : la première partie du mémoire a été rendue mi-avril (je n'avais donc pas commencé les entretiens) et nous devons initialement rendre la deuxième partie fin juin, sachant que nous avons une semaine d'école et une semaine de voyage à Prague début mai. Ayant en tête que la retranscription des entretiens allait me prendre beaucoup de temps, j'ai été contrainte de fixer les entretiens sur une période assez courte et rapprochée. Les jours sur site étant limités et différents selon les personnes, je n'ai pas pu réaliser tous les entretiens en présentiel comme je l'aurais souhaité (4 entretiens ont été réalisés à distance). Je comprends que ma tutrice ait trouvé le créneau d'une heure assez long, surtout lorsque cela est proposé de manière rapprochée. Avec du recul, j'aurais dû fixer les entretiens plus en amont, même si ma première partie n'était pas finie et que je n'avais pas préparé mon guide d'entretien.

- **En ce qui concerne la réalisation des entretiens**

Concernant le déroulement des entretiens, j'ai rencontré plusieurs difficultés, notamment au début de l'enquête.

Tout d'abord, mener cette enquête impliquait de ne pas donner mon avis lors des entretiens. Or, certains interviewés voyaient plutôt l'entretien comme un échange, malgré ce qui avait été expliqué dans le contrat de communication. En effet, il est arrivé que l'interviewé s'attende à ce que je donne mon avis, à travers des phrases comme « *je ne sais pas ce que tu en penses* » ou « *je ne sais pas si t'as déjà remarqué* ». De nature spontanée et aimant donner mon avis, cela me demandait donc un effort de ne pas réagir et laisser la personne continuer ses

explications. Pour autant, je n'ai jamais senti que la personne en face de moi cherchait à renverser la situation interviewer-interviewé.

De plus, il pouvait être difficile, notamment lors des premiers entretiens, de laisser durer un moment de silence. En effet, j'ai remarqué avec le temps qu'une personne donnant l'impression d'avoir fini sa phrase pouvait la continuer ou la compléter lorsque je laissais volontairement un moment de silence. Seulement, cela n'est pas toujours évident car la sensation de créer une situation de malaise peut vite reprendre le dessus. J'ai ainsi développé de petites astuces pour réussir à maintenir le silence (comme prendre des notes au moment où le silence arrive pour ne pas avoir à regarder la personne dans les yeux).

En outre, dans le cadre d'un entretien semi-directif, il est possible d'avoir la sensation que l'interviewé s'éloigne un peu trop du sujet. En effet, à plusieurs reprises, j'ai senti que la personne en face de moi divaguait et que cela n'allait pas avoir une grande valeur dans le cadre de mon enquête. Il pouvait alors être difficile de recadrer l'entretien sans être trop directif.

Enfin, il convient de préciser que j'ai dû faire face à un événement imprévu. Alors que je venais de commencer mes premiers entretiens, ma tutrice m'a annoncée qu'elle allait échanger avec Norbert Alter. XX (entretien 4), qui travaille sur le projet *Leadership Guidelines*, avait en effet convié ma tutrice à cette réunion car l'équipe Talent Management a également un rôle important à jouer sur le sujet de la coopération (l'enquête ayant montré que le niveau de coopération était encore plus faible lorsqu'il s'agissait des postes à responsabilités). Le sociologue, qui était intervenu lors d'une conférence dans une autre entité du groupe, avait été recommandé à XX (entretien 4) par une collègue. Puisque mon mémoire portait sur la coopération, j'ai demandé à ma tutrice de participer à l'échange, ce qu'elle a évidemment accepté. Ayant commencé son livre Donner et prendre : la coopération en entreprise, je savais que l'approche de Norbert Alter était assez différenciante et structurante. J'ai alors compris que cela allait influencer les résultats de mon enquête, le risque étant que mes collègues fassent sans cesse référence à l'auteur durant leur entretien et empruntent un discours qui n'était sûrement pas le leur avant cet échange. La réunion a pris la forme d'un premier échange basique, durant lequel mes collègues ont présenté le contexte et Norbert Alter a présenté son approche. Il a notamment expliqué que la coopération ne pouvait pas se prescrire et qu'elle existait déjà dans toutes les entreprises mais que les méthodes de gestion actuelles venaient la briser. Il a également mentionné le type de conférences qu'il peut proposer, tout en faisant comprendre que d'après le contexte de l'entreprise XX, c'est un diagnostic sociologique qu'il faudrait réaliser. Je sais que mes deux collègues ont trouvé son discours très intéressant mais, pour le moment, elles n'ont pas donné suite à l'échange. En effet, elles ont décidé de se laisser du temps

pour réfléchir et de voir s'il serait pertinent de proposer ce diagnostic en 2023. De mon côté, cet échange a été très enrichissant puisqu'il m'a permis d'écouter un auteur dont je lisais le livre en parallèle et ainsi de mieux comprendre sa théorie. En ce qui concerne les entretiens, contrairement à ce que je pouvais penser, mes collègues n'ont finalement presque pas fait référence à l'auteur.

II- Présentation des résultats

A) Analyse de contenu

Il s'agit ici de mettre en avant les principaux thèmes ayant été développés par les interviewés durant toute l'enquête. Le tableau ci-dessous, qui sera détaillé juste après, est un tableau très synthétique reprenant le codage effectué à la suite de tous les entretiens. Par gain de place, il ne contient pas les verbatims qui illustrent les différentes idées. En revanche, le tableau complet est disponible en annexes.

Thème 1 - Éléments de définition		
Sous-thème	Rubrique	Modalité
Définition peu claire	Des distinctions faites	Avec la communication
		Avec le plaisir de travailler ensemble
	D'autres distinctions moins évidentes	Avec d'autres termes proches (coordination, collaboration, cohésion, team building...)
		Avec l'aide ponctuelle
Différents niveaux de coopération	Intra-équipes	Coopération quotidienne
		Coopération plus facile
	Inter-équipes RH	Coopération ponctuelle
		Coopération difficile moins fluide
	Avec les pays	Une bonne collaboration
	Avec les autres entités	Aide ponctuelle
Plus facile pour certains métiers spécifiques		
Différentes formes de coopération	Selon le commanditaire	Travailler avec quelqu'un
		Travailler pour quelqu'un
	Selon les métiers	Gestion de projet
		Activité de production
		Binôme
Partage de la responsabilité	Co-construction	Décision collective
		Se faire challenger
	Réussite partagée	Partage des succès et des échecs
Objectif commun	Définir un objectif commun	Un sens pour l'entreprise
		Pour le client final
	Priorité à l'objectif commun	Le faire passer avant les objectifs individuels
		Accepter un rôle qui n'est pas le sien habituellement
Plusieurs notions derrière la coopération	Notion de performance	Performer ensemble
	Notion de don	Donner
		Recevoir
		Un risque de ne pas recevoir
	Notion d'ambiance de travail	Bonne entente

	Notion de transversalité	Constat
	Notion d'agilité	Adaptation au client
Ce que la collaboration implique	Faire des efforts	Prendre sur soi
	Perdre du temps	A court terme
	Avoir du courage	Être à contre-courant
		Sortir de sa zone de confort
Avoir confiance en soi	Connaître la valeur de son travail	
Un équilibre à trouver	Certaines tâches concernées	Ne pas coopérer pour tout
Thème 2 - Structure de l'entreprise		
Sous-thème	Rubrique	Modalité
Constats	Influence sur la coopération	Grande influence
Favorise la coopération	Entreprise à taille humaine	Moins de complexité
		Connaissance des membres
	Réorganisations	« Forcer » la coopération
L'existence d'une fonction centrale	Traduction des objectifs du groupe	
Freine la coopération	Complexité organisationnelle	Dépendance vis-à-vis du groupe
		Double rattachements
		Multiplication des procédures et des règles
		Impact limité
	Activités compartimentées	Peu de visibilité sur les actions en cours
		Identification des rôles peu claire
		Faible transversalité
		Objectif commun lointain
		Peu d'optimisation
Multiplication des niveaux hiérarchiques		
Thème 3 – Les modes de travail		
Sous-thème	Rubrique	Modalité
Constats	Travail à distance	Manque de maturité
Favorise la coopération	Le présentiel	Rapprochement différent
		Apaïsement des tensions
	Bureaux fermés	Places attirées
Freine la coopération	Le distanciel	Problèmes de communication
		Moins de moments informels
		Intégration plus difficile
Thème 4 - Culture de l'entreprise		
Sous-thème	Rubrique	Modalité
Constats	Influence sur la coopération	Grande influence
	Cultures d'entreprises différentes	Selon les entités du groupe
		La promotion de la coopération
Favorise la coopération	Entreprise innovante	Lancement de nouveaux projets
	Hiérarchie peu marquée	Proximité entre les membres
	Une culture positive	Bienveillance
Freine la coopération	Secteur bancaire	Manque de sens
		Hiérarchie marquée
		Culture d'entreprise traditionnelle
	Orientation résultats	Activité principale de l'entreprise
		Sens du challenge
		Objectifs individuels
	Faible valorisation de la coopération	Valorisation d'autres compétences
		Récompense de comportements individualistes
	Multiplication des projets	Manque de sens
Charge de travail élevée		
Coordination plus difficile		
Thème 5 - Rôle du manager		
Sous-thème	Rubrique	Modalité
Constat	Influence sur la coopération	Grande influence

		La coopération peut aussi se faire sans lui	
Favorise la coopération	La transversalité	Faire des ponts entre les sujets	
		Créer des projets communs	
		Montrer l'intérêt de coopérer	
		Mettre en contact	
	Viser l'objectif commun	Donner du sens	
	Marge de manœuvre	Rendre autonome	
		Faire confiance	
	Climat bienveillant	Droit à l'erreur	
		Cohésion d'équipe	
		Soutien	
Écoute			
	Gestion de conflits		
Valorisation de la coopération	Donner du feedback		
Freine la coopération	Manque d'exemplarité du manager	Manager non-coopératif	
		Le cas du Top management	
	Valorisation sélective	Dévalorisation des moments informels	
		Valorisation du travail personnel	
	Manque d'exemplarité du Top management	Ne peut pas fonctionner en-dessous	
Thème 6 - Relations entre les membres			
Sous-thème	Rubrique	Modalité	
Favorise la coopération	Existence d'affinités	Moments informels	
		Réseau commun	
		Projet partagé	
		Ressemblance	
		Feeling	
	Relation de confiance	Montrer ses failles	
		Partage d'informations	
		Prise en compte des avis	
	Mindset collaboratif	Quelque chose d'inné	
		Un intérêt à coopérer	
	Des « soft skills » primordiales	Avoir un élan vers l'autre	
		L'écoute	
		Orientation client	
	Une bonne communication	Un point indispensable	
		Coordination	
Moments informels			
Freine la coopération	Pas d'affinités	Personnalités incompatibles	
	Attitude non-collaborative	Manque d'engagement	
		Manque d'écoute	
		Manque de délégation	
		Posture haute / ne veut pas être challengé	
	Jeux de pouvoir	Garde de territoires	
		Ambitions personnelles	
		Rétention d'informations	
		Manipulation	
		Concurrence entre les managers	
	Méfiance vis-à-vis de la coopération	Risque de se faire trahir	
		Risque de passer pour un faible	
	Thème 7 - Les bénéfices de la coopération		
	Sous-thème	Rubrique	Modalité
	Performance collective	Capitaliser sur l'existant	Gain d'argent
Gain de temps			
Gain de qualité			
Proposer une certaine cohérence		Cohérence pour le client	

	S'appuyer sur l'intelligence collective	Diversité de points de vue
		Emergence de nouvelles idées
		Confortation des idées
		Réduction des angles morts
Développement individuel	Aller au-delà de son poste	Développer de nouvelles compétences
		Développer son réseau
Levier d'engagement	Reconnaissance	Feedback
		Compétences valorisées
		Prise en considération
	Fierté	Sentiment d'appartenance
		Prendre du plaisir
Levier d'attractivité	Adaptation aux nouveaux modes de travail	Attirer les nouvelles générations
Thème 8 - Pistes de solutions		
Sous-thème	Rubrique	Modalité
Nouvelle définition des objectifs	Objectifs collectifs	Objectif sur la coopération
		Objectifs sur un projet commun précis
		Objectif sur l'orientation client
Développer certains modes de fonctionnement	Méthodes agiles	Faible autorité hiérarchique
		Priorité à l'orientation client
		Projet non attiré
	Gouvernance adaptative	Casser les silos
Attention particulière sur le Top Management	Valoriser de nouveaux leaders	Recrutement
Mise en place de bonnes pratiques	Avoir une vision claire et partagée	Définition des rôles
		Définition des objectifs
	Favoriser la diversité	Complémentarité
	Structurer les choses	Organisation réunions transverses
		Formalisation
	Se dire les choses	Feedback continu
Créer la confiance	Donner de la visibilité	
Miser davantage sur l'humain	Comprendre ce qui se joue	Étude sociologique
	Renforcer les liens	

Thème 1 - Éléments de définition

Cette enquête portait sur la coopération et la définition de ce terme a été abordée de nombreuses fois lors des entretiens.

Tout d'abord, la **définition de la coopération n'était pas la même pour tout le monde**. Si la totalité des interviewés emploient le mot « coopération » et « collaboration » de la même manière, plusieurs interviewés ont fait une distinction entre la coopération et d'autres notions. Par exemple, certains ont différencié le fait de coopérer et le fait d'échanger : « *pour moi en fait t'as le fait d'échanger avec quelqu'un où tu vas juste donner des informations finalement et en retour on peut d'en donner ou avoir un avis donc ça c'est échanger euuh collaborer pour moi c'est vraiment construire avec l'autre* » explique XX (entretien 6). De la même manière, lorsque XX (entretien 2) partage ses constats sur l'entreprise, elle mentionne cette différence : « *je crois que XX (entité) est une entreprise dans laquelle on communique beaucoup je crois*

*que y'a une ambiance de travail qui est bonne et qui du coup favorise les échanges mais par contre je suis pas bien sûre qu'on collabore ... parce que c'est pas la même chose ... de communiquer d'échanger ça aide hein à la collaboration mais c'est pas tout à fait la même chose ». XX (entretien 4) et XX (entretien 3) vont dans le même sens en partageant les résultats obtenus sur les *Leadership Guidelines*. Ainsi, sur la partie qui concerne l'échange et la communication, les scores sont plutôt bons alors qu'ils le sont beaucoup moins en ce qui concerne la coopération (« on est bien sur la partie échanger mais sur la partie coopérer dans le sens profond du terme on est très mauvais », entretien 3). Selon XX (entretien 4), les résultats sont plutôt bons sur la partie échanger car cela permet aux collaborateurs de valoriser le travail de leur équipe tout simplement : « y'a 2 choses c'est est-ce que je communique je parle de tout ce que je fais etc bon ça on sait très bien le faire ici car c'est un marketing personnel en fait hein (rires) et après y'a est-ce que vraiment je travaille en équipe ». Ainsi, selon elle, il existe une certaine confusion, les collaborateurs assimilant la coopération au fait d'échanger uniquement : « quand j'ai débriefé ça au Cercle des managers les gens m'ont dit bah je comprends pas c'est bizarre parce que moi je collabore énormément donc les gens ne savent même pas ce que c'est collaborer en fait ... ce qu'ils font c'est qu'ils parlent de ce qu'ils font mais ils sont pas dans la collaboration ». Une autre distinction est faite par XX (entretien 3), qui distingue la coopération avec le plaisir de travailler ensemble : « je vais dissocier deux choses je vais dissocier le fait fin le plaisir de travailler ensemble de la réelle coopération... en tout cas au sein de la RH Centrale les gens ont vraiment plaisir à travailler ensemble euh y'a une très bonne ambiance les gens aiment bien essayer de créer des ponts etc mais après dans la coopération pure euh on est très siloté chacun a ses objectifs euh on a du mal à avoir je trouve l'objectif global en tête ». Ce dernier mentionne ici des éléments de la structure organisationnelle sur lesquels nous reviendrons un peu plus loin. En attendant, l'idée est qu'une bonne ambiance de travail n'est pas forcément synonyme d'une bonne coopération. Il convient cependant de rappeler que ces interviewés, hormis XX (entretien 6), ont tous travaillé sur le projet *Leadership Guidelines*, ce qui influence forcément leurs réponses. XX (entretien 2) me le confiait d'ailleurs durant l'entretien (« j'ai un avis et des convictions qui sont pas forcément très objectives puisque dans le cadre de mes missions j'ai les LGL tu le sais et y'en a une qui s'appelle la collaboration justement et qui nous dit des choses sur l'état de la collaboration dans l'entreprise donc je ne sais plus vraiment si moi je l'avais constaté ou si c'est parce que j'ai géré le sujet donc je préfère être honnête mais euh en tout cas je suis assez d'accord avec ce qu'il en ressort »). En revanche, pour les autres, les distinctions étaient parfois moins évidentes. Par exemple, XX (entretien 8) semble mettre au même plusieurs termes (« je pense*

que c'est quand même un mindset hein la transversalité la coordination la collaboration c'est un état d'esprit »). De la même manière, XX (entretien 5) assimile la coopération à la communication principalement. En effet, lorsque j'ai posé une question générale sur la manière dont les personnes collaborent au sein de l'entreprise, cette dernière a développé tous ses propres autour de la communication (la communication qui est bonne selon elle, les différents outils utilisés pour communiquer ou encore le nombre de mails qui peut être source de stress). Quant à XX (entretien 1), elle mentionne directement l'ambiance de travail (*« la collaboration euh bah moi j'ai toujours eu des équipes trop chouettes je me suis toujours bien entendue avec tout le monde »*), chose que les autres ont différencié plus haut. Cette dernière s'est également beaucoup interrogée au cours de son entretien quant à la réelle définition de la coopération. Par exemple, elle s'est demandée plusieurs fois si l'aide ponctuelle pouvait être assimilée à de la coopération : *« oui demain si on a un projet à faire ensemble on le fera de manière intelligente et correctement et voilà c'est comme XX qui t'avait aidée pour les chiffres donc tu vois ils sont toujours tous prêts à t'aider mais est-ce que c'est vraiment de la collaboration ou de l'aide ponctuelle je sais pas trop »* ou encore *« peut-être que c'est aussi ça le jeu c'est-à-dire que quand tu as un besoin tu sollicites la personne mais tu n'es pas toujours obligée de travailler de manière constante et au final peut-être que c'est toujours un peu ponctuel »*. Cette chef de projet se pose également la question en ce qui concerne la cohésion, en mentionnant une réunion organisée par la DRH du groupe pour les différents services RH des entités : *« c'est surtout des messages descendants mais c'est quand même un peu ça c'est-à-dire qu'elle s'adresse à tous les RH du groupe euh par métier ... mais c'est peut-être pas vraiment de la collaboration c'est plus de la création de cohésion ou de même mindset ou je sais pas trop comment t'expliquer fin comment l'appeler et quoi mettre derrière exactement »*. Même dilemme pour le team-building, qu'elle semble aussi assimilée à de la coopération : *« quand vous vous aviez fait votre truc c'était génial c'était un peu du team building et c'était de la collaboration en quelque sorte fin c'était de l'échange en tout cas »*. Quant à XX (entretien 9), elle assimile principalement la coopération à l'agilité : *« être vraiment hyper attentif au client et en fonction bah nous pouf on se coordonne et tant pis on change s'il faut changer on change notre organisation et nos spécialités mais on doit être agile ... voilà donc c'est ça la coordination c'est ça la collaboration fin moi j'ai envie d'en parler comme ça en tout cas »*.

De plus, l'enquête a permis de mettre en lumière l'existence de **différents niveaux de coopération** : la coopération au sein d'une même équipe, avec les autres équipes d'un même service, avec les différents pays ou encore avec les autres entités du groupe. Il convient de

préciser que les interviewés n'ont pas directement listé ces différents niveaux de coopération mais qu'ils les ont mentionnés en partageant un certain nombre de constats. Par exemple, plusieurs personnes ont déclaré que la coopération était plus facile au sein d'une même équipe. C'est par exemple le cas de la manager XX (entretien 4) : *« je dirai qu'on travaille bien au niveau des équipes à l'intérieur de chaque équipe y'a une bonne ambiance de travail générale une simplicité dans les échanges aussi une façon de communiquer assez quand même euh chaleureuse fin c'est pas une communication hyper formelle etc et euh je trouve que ça se passe bien au niveau des équipes donc en intra-équipes »*. Quant à XX (entretien 1), elle explique que la coopération au sein de son équipe est quotidienne alors qu'elle est plutôt ponctuelle avec les autres équipes du département RH et des autres entités : (*« encore une fois est-ce ce qu'on peut appeler ça de la collaboration je pense hein mais c'est assez ponctuel alors que quand notre équipe c'est pas ponctuel c'est tout le temps »*). Concernant la coopération avec les autres équipes du service de la RH, plusieurs personnes ont confirmé que cette dernière était plus difficile. XX (entretien 4) explique que *« ça se passe bien au niveau des équipes donc en intra-équipes mais en inter-équipes bah chacun travaille pour soi »*. C'est également le cas de XX (entretien 10) et XX (entretien 6) : respectivement *« là où je vois une problématique entre guillemets euh une collaboration moindre c'est peut-être même entre nous au sein de la RHC »* et *« moi je pense que globalement à la RHC on est pas vraiment dans la collaboration euh globale »*. Quant à la coopération avec les pays et celle avec les autres entités, elles ont été abordées par quelques personnes seulement, notamment par XX (entretien 10) et XX (entretien 1). Selon XX (entretien 10), la coopération avec ses différents interlocuteurs dans les pays est bonne puisque les échanges sont réguliers et qu'une communauté a été créée pour partager les bonnes pratiques entre les pays : *« on est vraiment dans une bonne collaboration à l'international on a des contacts très réguliers avec l'ensemble des pays »* et *« on est vraiment dans une collaboration assez fluide je pense avec les pays »*. Selon XX (entretien 1), la coopération est plus facile pour certains métiers, peu importe l'entité du groupe : *« je pense que dans certaines entités c'est facile par exemple sur des métiers bien précis comme le nôtre on sait ce que font les autres mais si tu vas voir l'informaticien de XX (entité) et celui de XX je suis pas sûre qu'ils communiquent autant que nous on communique avec les Talent Manager tu vois »*.

En outre, **différentes formes de coopération** ont été soulignées par les interviewés. Au-delà de la différence, déjà mentionnée, entre l'aide ponctuelle et la coopération continue XX (entretien 1) a également distingué le fait de travailler « avec » quelqu'un et le fait de travailler « pour » quelqu'un. Travaillant chez XX (le groupe) depuis la fin de ses études, cette

dernière a en effet connu différentes entités. Elle explique ne pas avoir travaillé de la même manière selon son équipe : *« c'est pas du tout la même collaboration au sens où je travaille avec mon chef tu vois avant j'avais vraiment le sentiment de travailler pour eux et que eux faisaient autre chose fin presque alors qu'avec XX (sa manager) je travaille avec elle tu vois c'est un peu la différence que je ressens moi entre XX (entité) et avant »*. Les entretiens ont également permis de montrer que la coopération n'est pas la même selon les métiers. XX (entretien 8), manager de trois équipes autour de la data RH, explique que la coopération est forcément différente au vue de cette activité centrée autour de la production de données : *« on est peut-être pas proactifs dans la production de données c'est-à-dire qu'on a nos reporting standards qu'on diffuse à des Comex des choses comme ça mais peut-être qu'on pourrait diffuser ces informations à d'autres personnes de la RH Corporate... alors petit à petit on commence hein parce qu'on nous fait des demandes fin je dirai qu'on est plutôt en réaction qu'en pro-action »*. De la même manière, XX (entretien 1) partage une forme de coopération, appelée « binôma », qu'elle a connu lorsqu'elle faisait du recrutement. Elle explique que cela permettait une coopération élevée (*« je trouve que la collaboration elle est très vraie dans le binôma c'est-à-dire que si moi je peux pas recevoir c'est mon binôme qui reçoit la personne euh si je ne peux pas aller à la réunion c'est mon binôme qui va à la réunion tu vois c'était vraiment ça »*) mais que cette forme de coopération ne peut plus s'appliquer aujourd'hui car elle travaille en mode projet (*« le gros avantage qu'on avait avant c'est que le métier de chargé de recrutement ou de conseiller staffing c'est que c'est quand même toujours le même c'est-à-dire que si moi je le fais sur XX (entité) et que toi tu le fais sur XX c'est très facile d'inverser nos missions [...] alors que nous aujourd'hui bah tu vois XX et moi oui on peut s'entraider et s'accompagner mais si tu veux si c'est moi qui ai développé tout un projet bah pour lui c'est d'autant plus difficile de reprendre le projet et puis si on est à deux sur le même projet on perd beaucoup de temps »*).

Toujours en ce qui concerne la définition de la coopération, nombreux sont ceux qui ont utilisé les termes de « vraie » coopération, coopération « réelle », coopération « au sens profond du terme ». En effet, selon eux, **plusieurs éléments clefs permettent de définir la coopération.**

Une première dimension qui est apparue plusieurs fois est le partage de la responsabilité. Pour XX (entretien 2), il s'agit même du concept fondamental de la coopération (*« on accepte ouais de partager la responsabilité d'un sujet ensemble tu vois c'est ça la phrase clé je pense »*). Cela implique plusieurs choses, telles que la co-construction. En effet, plusieurs répondants

estiment que la coopération consiste à prendre des décisions communes, en prenant donc en compte l'avis des autres: « *collaborer pour moi c'est vraiment construire avec l'autre donc co-construire euh c'est-à-dire que l'avis de l'autre a autant d'intérêt que ton avis à toi en fait et du coup bah ça veut dire que tu prends le temps d'aller comprendre l'avis de l'autre personne et que justement tu le prends en considération dans ce que tu es en train de construire* » d'après XX (entretien 6), « *à partir du moment où tu communique que t'es dans la co-construction dans la co-validation bah en fait t'arrives à faire quelque chose* » d'après XX (entretien 8) ou encore « *la collaboration pour moi c'est euh c'est le fait de travailler ensemble dans un même objectif euh ouais d'être ensemble d'être plusieurs pour faire avancer un projet* » d'après XX (entretien 10). Le partage des responsabilités implique également de partager les succès du projet. XX (entretien 2) prend l'exemple d'un projet sur lequel elle a collaboré avec XX (entretien 3) pour ses compétences en informatique : « *y'a un outil phare qui est sorti qui était l'autodiagnostic Performance que tu connais et bah c'est XX qui a fin j'ai collaboré avec XX pour le faire et clairement c'est devenu sa responsabilité et son succès tu vois ... et je l'accepte complètement parce que c'est ça la collaboration on a partagé la responsabilité les risques et donc le succès* ». À l'inverse, il faut assumer les possibles échecs collectivement. C'est ce que XX (entretien 5) et XX (entretien 2) expliquent respectivement : « *quand on est un collectif pour moi on est ensemble quand on écrit un mail on parle en nous même si une personne a fait un petit peu plus euh et on dit pas c'est la faute d'un tel ou d'un tel pour moi l'objectif c'est tu brilles ensemble mais si y'a des erreurs si y'a des échecs bah on les assume ensemble aussi* » et « *si ça réussit c'est tous les deux et si ça rate c'est tous les deux aussi* ».

De plus, pour plusieurs interviewés, la coopération implique de définir un objectif commun. « *La collaboration pour moi c'est aussi fin t'arrives à le faire si tu vois un objectif commun* » explique XX (entretien 6) avant d'ajouter que « *si tout le monde a envie de co-construire sur un sujet qui a un sens commun qui a du sens pour l'entreprise ça va fédérer et ça va aider à collaborer* ». XX (entretien 9) est du même avis et explique que « *y'a de la performance dans la collaboration mais il faut le comprendre et il faut avoir un but commun pour ça* ». Cette dernière estime que l'objectif commun doit répondre au besoin du client final. Ainsi, elle explique que la coopération est facilitée si chacun pense au client final : « *quand on pense à son client on pense à une certaine forme de coopération pour lui proposer quelque chose qui ait du sens* ». Au-delà d'avoir un objectif commun en tête, il faut faire passer cet objectif collectif avant ses objectifs individuels selon XX (entretien 3) et XX (entretien 2) : « *je dirai que la vraie coopération c'est quand tu penses vraiment à l'objectif de l'entreprise c'est-à-dire que tu vas pouvoir parfois prendre une décision qui va euh à l'encontre de tes*

objectifs individuels ou même de ceux de ton équipe parce que tu penses que le mieux pour l'entreprise » d'après XX (entretien 3) et « un truc important sur lequel je peux revenir c'est que pour collaborer il faut avoir un objectif commun qui te permet de dépasser tes objectifs individuels » d'après XX (entretien 2). Dans l'optique de répondre à cet objectif commun, Sébastien explique qu'il faut accepter de prendre un rôle qui n'est pas habituellement le sien. Très familier avec les méthodes agiles, ce dernier donne l'exemple d'un projet en mode Scrum. Il explique que certains rôles ont plus de pouvoir comme celui de Product Owner, qui décide de l'orientation du produit, alors que le Scrum Master est plutôt dans la production et la planification : « quand tu aimes bien influencer un projet tu vas plutôt vouloir être Product Owner mais à un moment donné si tu veux que ton projet il sorte et que tu t'aperçois que si tu prends ce rôle-là le projet va peut-être avoir plus de mal à sortir pour X raisons bah peut-être que tu vas prendre un autre rôle qui va te permettre d'accélérer... ou bien si y'a aucune compétence Scrum bah tu vas accepter de prendre ce rôle-là donc voilà euh ça c'est vraiment comme dans une équipe de foot tu te mets là où tu es le plus utile ».

Alors que le partage de la responsabilité et l'objectif commun sont des éléments qui ont été mentionnés par la plupart des interviewés, d'autres notions ont en revanche été abordées par une seule personne. C'est le cas de XX (entretien 7), qui a été la seule à parler de la coopération comme un don (« dans la collaboration y'a un côté un peu don de soi en fait »). Cette dernière explique en effet qu'il faut être prêt à donner en premier (« je trouve que pour collaborer tu dois donner d'abord en fait ») et de donner gratuitement (« il y a un côté un peu généreux quand même dans la collaboration hein y'a un côté en tout cas moi je calcule pas en me disant je te donne ça donc en contrepartie je demanderai ça » et « j'ai pas de problème à donner euh gratuitement »). Même si elle affirme ne rien attendre en retour lorsqu'elle donne, cette manager explique qu'elle reçoit en retour la plupart du temps. Cependant, elle mentionne également les différentes fois où elle n'a rien reçu en retour : « écoute dans la majorité des cas ça me revient mais dans certains cas ça ne m'est pas revenu euh auquel cas j'en tire des leçons c'est-à-dire que pour le coup ça me rend moins naïve aussi ça m'a permis aussi de ... fin non non honnêtement dans certains cas j'ai donné et je me suis faite avoir euuuh donc bah écoute j'ai appris ça et voilà j'ai appris malgré moi à être un peu plus calculatrice en fait ».

Selon les interviewés, la **coopération implique de perdre du temps, de faire des efforts et d'avoir du courage.**

Tout d'abord, elle implique de perdre du temps à court terme. « Quand on travaille en collaboration on peut avoir l'impression au début de perdre du temps euh parce qu'on est

obligé de s'aligner de travailler tous ensemble fin à plusieurs sur le sujet » raconte XX (entretien 6). *« Si t'as un truc à livrer pour dans une semaine bah si on est plus de deux ça sera jamais livré dans une semaine et ça je l'ai expérimenté pour le coup donc j'ai une forte conviction là-dessus »* confirme XX (entretien 2). Cette dernière explique qu'elle accepte tout de même de perdre ce temps (*« j'accepte de laisser faire quelqu'un d'autre alors que ça va être plus long qu'il va falloir que je passe des heures à expliquer »*). Seulement, pour d'autres, la perte de temps peut constituer un réel frein, comme l'explique XX (entretien 7) par exemple (*« certains trouvent que c'est une perte de temps »*). XX (entretien 1) pense que cela ne devrait pas constituer un frein puisque ce gain de temps à court terme se transforme souvent en perte de temps à plus long terme (*« c'est surtout une question d'efficacité c'est-à-dire que toi tu es dans ton truc tu vas beaucoup plus vite tout seul tu fais ton truc et on en parle plus quoi tu vois [...] après du coup tu gagnes du temps à un moment donné mais tu en perds à un autre tu vois »*).

De plus, plusieurs interviewés expliquent que la coopération implique également de faire certains efforts. Cela passe par le fait de prendre sur soi même lorsque certaines choses dérangent ou de ne pas vouloir imposer ses idées à tout prix. *« Quand tu travailles en collectif t'es obligé de faire des efforts parce que ça arrive fréquemment qu'on soit pas d'accord et pour pas rentrer dans un rapport de force il faut que les deux parties puissent être capables de faire des efforts en fait pour arriver à un terrain d'entente »* déclare XX (entretien 5). Pour XX (entretien 4), coopérer consiste à accepter que tout le monde ne travaille pas pareil et que les personnalités soient différentes. Pour que cela fonctionne, il faut faire avec : *« après on est tous différents donc on peut tous se critiquer entre nous fin y'aura toujours un truc qu'on aimera pas chez l'autre mais à un moment donné faut quand même qu'on travaille ensemble on est tous dans la même entreprise chacun a son rôle et on pas vraiment le choix de ses collègues »*.

Il convient de mentionner ce qu'une seule personne a partagé lors de son entretien. XX (entretien 2) a expliqué que la coopération impliquait d'avoir confiance en soi. En effet, le partage de responsabilités peut entraîner un risque d'appropriation du travail. Selon elle, ce raisonnement peut conduire certaines personnes à ne pas coopérer alors qu'il faudrait plutôt avoir confiance en ses capacités à ne pas se laisser marcher dessus : *« et tu vois j'ai quand même la conviction que pour collaborer il faut avoir confiance en soi parce qu'il faut pas euuh avoir peur de perdre la main ... si t'as pas confiance en toi en tes compétences en tes capacités tu peux avoir l'impression qu'on va te voler ton succès ton projet ou je ne sais quoi d'autre »*.

Enfin, selon quelques interviewés, la coopération implique de faire preuve de courage. Cela est en partie lié à ce qui vient d'être dit. En effet, une tentation peut être de ne pas coopérer

du fait des risques que cela peut impliquer. En ce sens, ceux qui coopèrent font preuve de courage puisqu'ils s'exposent à être déçu. XX (entretien 3), lui, mentionne principalement cette notion de courage pour les personnes avec un niveau de responsabilité élevé. Comme expliqué plus haut, selon lui, la coopération implique de faire passer l'objectif commun avant les objectifs individuels. Cela est d'autant plus difficile pour des dirigeants, dont les ambitions personnelles sont souvent très importantes. De même, coopérer signifie se faire challenger et savoir se remettre en question : *« ça demande du courage de collaborer... ça implique plein de choses il faut parfois mettre son égo de côté il faut accepter de changer son projet parce que quand tu collabores tu vas devoir prendre des décisions en prenant en compte les idées des autres donc voilà c'est très dur de collaborer et euh c'est tellement plus facile de dire bon bah moi je fais mon truc dans mon coin »*. Quant à XX (entretien 9), elle explique que la coopération peut amener certaines personnes à sortir de leur zone de confort, ce qui demande du courage. En effet, chacun est plus ou moins à l'aise avec le fait de prendre la parole en public par exemple, de partager ses convictions ou encore de prendre contact avec des personnes qu'il ne connaît pas (*« se mettre en risque c'est croire qu'on va pas pouvoir le faire parce que c'est nouveau qu'on est pas à l'aise mais c'est typiquement là qu'on se développe »*).

Thème 2 - La structure de l'entreprise

D'après les interviewés, la structure de l'entreprise exerce une forte influence sur la manière dont les personnes collaborent.

- **Éléments freinant la coopération**

Tout d'abord, selon eux, les grandes entreprises sont caractérisées par une **complexité organisationnelle** qui ne facilite pas la coopération. Dans son entretien, XX (entretien 1) compare ses expériences au sein des différentes entités du groupe. Elle mentionne sa toute première expérience au sein d'une petite entité et montre que sa marge de manœuvre était plus élevée, que l'ambiance de travail était bonne et que les collaborateurs se connaissaient très bien (*« on était une toute petite entité hyper familiale on était allez 15 au niveau fonctions centrales [...] c'était complètement dingue de se dire que je faisais partie de XX (groupe) et de voir tout ce que j'avais le droit de faire à ce niveau-là... et puis aussi les collaborateurs était hyper reconnaissants [...] ils savaient tous qui j'étais »*). De la même manière, XX (entretien 6) explique que les petites structures sont beaucoup moins complexes : *« tu maîtrises un peu tout tu vois vite les tenants et aboutissants de tes actions les impacts de ce que tu fais alors que dans*

les grandes organisations euh t'as plein de données différentes qui peuvent t'échapper qui sont plus incertaines qui apportent du flou et qui peut-être ne facilitent pas la coopération euh spontanée ». Cette dernière explique que cette complexité caractérise l'entreprise XX depuis longtemps (« c'est une énorme boîte y'a 20 000 collaborateurs depuis que je suis arrivée donc ça fait quand même 14 ans on est plus ou moins sur un fonctionnement euh avec des doubles rattachements là ça s'est même renforcé »). Ces rattachements hiérarchiques s'expliquent par la dimension internationale de l'entreprise. Cette manager explique que la marge de manœuvre laissée aux pays influencent fortement la coopération justement (« quand t'as un lien entre le Corporate et plein de pays et du coup la question que tu te poses à chaque fois c'est quelle liberté je laisse aux pays par rapport au poids du corporate et en fait ton orga ça jongle entre je donne plus d'importance à l'un ou à l'autre et je réorganise en fonction et du coup ça ça a un impact énorme sur la collaboration »). Selon elle, il est fréquent que les pays reçoivent des messages paradoxaux, ce qui n'aide pas à la coopération. XX (entretien 8) donne l'exemple des fonctions intégrées (Risque, Juridique, Conformité) pour illustrer la complexité organisationnelle de l'entreprise : « je faisais de la coordination entre les fonctions intégrées donc je sais pas si tu sais ce que c'est les fonctions intégrées mais c'est complexe parce que c'est rattaché au métier mais indépendant sur tel aspect fin voilà on sent déjà que c'est compliqué pour n'importe quel processus n'importe quel projet parce que t'as des doubles rattachements machin ». Cette complexité semble renforcée par le nombre de procédures et de règles à respecter. « Ici c'est quand même assez fin y'a pas mal de règles à respecter donc il faut être quand même rigoureux » explique XX (entretien 4). Selon elle, cela a pour effet d'alourdir les prises de décisions et donc de ralentir le changement : « y'a une certaine lourdeur quand même au sens où c'est gros donc pour faire bouger les choses c'est pas facile [...] faut convaincre pour faire avancer les choses sinon ça n'avance pas ».

De plus, la quasi-totalité des interviewés ont mentionné le fait que **les activités étaient compartimentées** dans cette entreprise. « Dans les grands groupes les activités sont compartimentées c'est ça le sujet » explique XX (entretien 2), avant de faire le lien avec la coopération : « si tu fais du recrutement bah après tu peux faire du social du compen & ben tu peux faire 10 métiers dans une vie mais euh du coup l'envers du décor c'est que tu es en silos et donc l'ADN de l'entreprise bah c'est pas la collaboration quoi ». XX (entretien 3) et XX (entretien 9) développent la même idée : « on est très siloté chacun a ses objectifs euh on a du mal à avoir je trouve l'objectif global en tête parce que chacun défend un peu son truc et on ne va pas dans une coopération profonde » et « plus on silote nos objectifs nos résultats et moins

on va aller se coordonner et collaborer ». Ce cloisonnement des activités est renforcé par le nombre de niveaux hiérarchiques d'après XX (entretien 2) : « *y'a beaucoup de sous-niveaux hiérarchiques y'a des managers de managers de managers et ça ça augmente les silos fin c'est juste mathématique ... plus t'as de managers plus t'as de dents au râteau voilà c'est juste mécanique* ». Tout cela a plusieurs conséquences sur le travail collectif, comme une identification peu claire des rôles de chacun. XX (entretien 2) explique qu'il y a encore « *plein de personnes qui se trompent fin y'a des sujets qui sont bien identifiés euh mais y'a des équipes où on sait pas trop* ». XX (entretien 5) trouve également que « *les rôles sont pas hyper bien définis* » et « *qu'on peut parfois se marcher sur les pieds* ». De même, XX (entretien 1) trouve que « *parfois c'est incompréhensible* » et que cela « *n'aide pas à notre image de marque entre guillemets sur qui fait quoi* ». Pour autant, XX (entretien 2) et XX (entretien 1) s'accordent pour dire que cela n'est pas dramatique : « *c'est pas du mindset à changer c'est juste qu'il faut communiquer plus* » (entretien 2) et « *y'a jamais de questions vraiment perdues* » (entretien 1). Une autre conséquence est le manque de visibilité sur les actions en cours dans les autres équipes. XX (entretien 1), qui travaille en mode projet, explique ne pas avoir beaucoup de liens avec l'autre équipe projet du même service RH Corporate : « *qu'on sache pas ce que fait l'équipe de XX parce que c'est sur les relations sociales et que c'est des sujets qui nous concernent pas fin qui nous touchent pas c'est moins grave qu'on sache pas ce que fait l'équipe de XX parce que c'est des sujets Compen&ben et finance j'entends mais qu'on sache pas ce que fait l'autre équipe projet bah ça c'est complètement dingue* ». D'après XX (entretien 4), cela s'explique une fois de plus par la taille de l'entreprise : « *je pense que ça s'explique parce qu'on est un grand groupe donc tu peux pas avoir connaissance de tout ce que fait chacun de tes collègues c'est pas euhh la journée ne suffirait pas en fait c'est pas possible on est trop nombreux* ». XX (entretien 10) confirme que le travail se fait « *en silos avec des équipes qui connaissent pas ce que font les autres* ». Selon lui, ce manque de connaissance sur les sujets des uns et des autres peut amener les fonctions centrales à ne pas être cohérentes vis-à-vis des pays. XX (entretien 1) pense également que cette situation mène à une perte d'efficacité. Elle donne plusieurs exemples de dont celui-ci : « *on a ressorti un point qui est qu'on fait souvent deux ou trois fois la même chose dans différentes équipes et que jamais personne ne se parle donc on a 4 fichiers Excel qui veulent dire exactement la même chose sauf que bah ils sont dispatchés dans les différentes équipes et ça tu vois c'est pas du tout normal* ». Enfin, une autre conséquence de ce cloisonnement est la difficulté de garder l'objectif commun en tête, chacun ayant tendance à se concentrer sur les objectifs de son équipe. Selon les interviewés, l'objectif commun est clair, notamment grâce au plan stratégique qui a été beaucoup communiqué ces

derniers temps (« à force de donner de la visibilité sur le plan stratégique de donner de la visibilité sur les priorités RH on espère que toutes les activités font les liens » d'après XX (entretien 9) ou « je pense qu'on connaît nos objectifs fin on nous a largement répété ces derniers temps les enjeux stratégiques du capital humain du plan Impulse de tout ce qu'on doit faire etc » d'après XX (entretien 10)). Pour autant, il est parfois difficile de faire le lien entre cet objectif et les actions du quotidien. « On a beau avoir des plans Impulse et tout ça et donc de voir la direction globalement qu'il faut prendre je suis pas sûre qu'on le voit à tous les niveaux et qu'on raccroche ça à tous les niveaux en fait » explique XX (entretien 6), rejoint par XX (entretien 10) : « je suis pas sûr qu'après dans l'application on ait réellement les mêmes objectifs ».

En outre, au-delà d'être une grande entreprise internationale, l'entreprise XX est une **filiale d'un grand groupe et reste donc dépendante de ce dernier**. XX (entretien 8) estime d'ailleurs que le plus difficile est de travailler avec le groupe, qui ne fait pas toujours preuve de transversalité : « moi je trouve que c'est plus difficile de travailler avec la RH groupe qui est pourtant notre organe de tutelle et qui devrait être dans de la transversalité maximale euuh dans le partage d'infos et tout parce qu'ils drivent autant de métiers d'entités etc ». De la même manière, XX (entretien 2) déclare qu'il existe également des problèmes de coopération au sein du groupe, qui viennent donc se répercuter sur les différentes entités. Elle donne l'exemple d'un de ses sujets qui concerne l'intégration des nouveaux arrivants : « y'a des sujets qui sont traités par plusieurs équipes dans le groupe et ça descend chez nous euuh le sujet onboarding dont je te parlais par exemple il est géré par XX qui communique avec XX et l'équipe politiques RH qui communique avec moi donc heureusement qu'on se parle tous les deux euuh parce qu'en attendant au groupe ils nous envoient les sujets de manière compartimentée ».

Selon XX (entretien 10), travailler dans une structure avec de telles caractéristiques amène à une **certaine perte de sens** pour les collaborateurs : « quand t'es dans une petite boîte ton quotidien influe sur la boîte en elle-même sur ses résultats sur son avancement etc nous chacun d'entre nous chacun des 190 000 de XX (groupe) quelle est la part de ce qu'on fait nous qui va contribuer à ce que l'entreprise se porte bien à répondre aux besoins des clients ou des collaborateurs dans notre cas plus précisément etc etc c'est beaucoup plus dilué ».

- **Éléments favorisant la coopération**

Malgré cela, certains interviewés ont mentionné des éléments en lien avec la structure organisationnelle pouvant favoriser la coopération. C'est le cas des **réorganisations qui ont lieu fréquemment** au sein de l'entreprise. Par exemple, XX (entretien 6) mentionne la récente réorganisation mise en place par la nouvelle Directrice Générale, ayant pour objectif de favoriser la coopération entre les pays et les métiers : *« c'est une organisation encore plus matricielle qu'avant parce que t'as un double rattachement dans les pays donc si tu veux ça peut fonctionner que si tu as de la collaboration en fait sinon ça reste complètement superficiel donc je pense que c'est essayer un peu de forcer la collaboration »*. Quant à XX (entretien 8), elle donne l'exemple d'une réorganisation à l'échelle de son équipe (*« on a aussi fait un changement d'organisation en début d'année pour intégrer une équipe qui était dans une autre direction jusqu'à présent donc on pense qu'en faisant ça on va gagner en efficacité en transversalité en visibilité en fluidité »*).

De plus, les avantages de **l'existence des fonctions centrales** ont été soulignés par XX (entretien 10). En effet, même si ces fonctions s'ajoutent à l'organigramme complexe et augmentent encore le nombre d'interlocuteurs, elles permettent de traduire les objectifs du groupe pour les différents pays. Ces apports stratégiques et méthodologiques apportés aux pays sont visiblement recherchés par ces derniers : *« c'est vraiment très demandé par les pays tu vois là nos managers sont revenus du séminaire de Berlin et c'est ressorti fin c'est une vraie demande des pays de pouvoir profiter justement d'une fonction centrale pour les mettre en relation pour pouvoir échanger pour pouvoir voir ce qui se passe ailleurs »*.

Thème 3 - Les modes de travail

Avec la crise sanitaire qui a commencé depuis plus de 2 ans maintenant, le télétravail s'est généralisé chez XX. Alors que cela semble être devenu une norme pour certains (*« j'ai l'impression que quand même les mœurs ont évolué que tout le monde a pris le pli les vieux les jeunes moi j'ai l'impression que tout le monde est ok avec ça »* d'après XX (entretien 5) par exemple), d'autres trouvent que l'entreprise n'est pas encore assez mature sur le sujet : *« je suis convaincu que chez XX on gère pas bien la coopération à distance »* d'après XX (entretien 3) ou encore *« je pense qu'on n'est pas encore mûrs sur le sujet on tâtonne encore un peu même si on se dit on est à l'aise »* d'après XX (entretien 10). Ainsi, les interviewés s'accordent pour dire que le télétravail présente certains avantages (*« y'a vraiment un avant/après et ça je trouve que c'est bien »* d'après XX (entretien 5) ou *« je dis pas que c'était mieux avant hein parce que voilà là on a l'équilibre vie pro vie perso le télétravail tout ça c'est sympa c'est bien et puis je*

suis le premier à en bénéficier » d'après XX (entretien 10)) mais que ce nouveau mode de travail influence la manière dont on travaille ensemble.

Selon XX (entretien 4), *« on a beaucoup perdu avec le télétravail fin énormément perdu »*. Tout d'abord, il est **moins facile de communiquer**. Cette manager explique que lorsqu'elle est chez elle, elle communique beaucoup moins avec ses collègues : *« c'est des messages du Teams même WhatsApp et y'en a avec qui c'est très fluide comme XX mais c'est quand même moins simple qu'en présentiel »*. XX (entretien 5) partage cette idée, même si l'influence négative du travail à distance semble plus faible pour elle : *« je trouve que assez facile de communiquer avec les gens alors ça l'est un tout petit peu moins depuis le Covid parce que voilà on n'est pas sur le même rythme on croise pas toujours les personnes qu'on cherche au bon moment donc peut-être que ça a freiné un tout petit peu »*.

De plus, tous les interviewés s'accordent pour dire que **les moments informels ont considérablement diminué**. Cela a plusieurs conséquences, comme le fait de ne pas connaître les sujets en cours au sein des différentes équipes : *« quand on voit les gens qu'on prend un café on parle de tout et de rien mais parler de tout et de rien c'est parler de tout et donc de savoir un peu ce qui se passe de façon informelle et donc de pouvoir mieux collaborer »* explique XX (entretien 10). Selon XX (entretien 4), ces moments informels font partie intégrante du travail (*« tu vas à un moment donné switcher sur le pro donc parfois presque c'est plus un café que t'es en train de prendre mais t'es finalement en train de travailler »*) et le télétravail a donc réduit les opportunités de s'informer (*« ce qu'il s'est passé bah c'est que pendant 2 ans on s'est pas parlés car on était en télétravail »*). Cette diminution des moments informels entraîne également un affaiblissement des liens créés : *« on a pas de moment de convivialité et d'échanges informels qui font qu'on crée des liens »* raconte XX (entretien 10). Ce dernier explique qu'aujourd'hui les collaborateurs se connectent à une réunion, discutent de leur travail en commun puis quittent la réunion, ce qui n'est pas le cas en présentiel (*« tu vas pas prendre le petit café tu vas prendre un petit verre tu vas pas discuter sur le pas de la porte de ta salle de réunion parce que tu quittes Teams et c'est tout »*). De la même manière, XX (entretien 3) explique que les moments informels, en présentiel, sont indispensables : *« je trouve que le physique est super important pour la collaboration »*. Selon lui, il n'est pas possible de créer le même type de liens à distance (*« le fait d'être sur place bah peut-être qu'on va aller manger ensemble qu'on va discuter de notre vie perso donc euuh voilà je sais pas trop ce qui se crée en termes humains en termes d'hormones ou j'en sais rien (rires) mais c'est pas pareil ça crée »*

un rapprochement qui est différent »). Globalement, les interviewés ont la sensation de moins se connaître depuis le début de la crise sanitaire et la généralisation du télétravail (« on se connaissait mieux avant le covid » d'après XX (entretien 2) par exemple) d'autant plus que la constitution des équipes a changé : « quand on était dans les confinements et le Covid bah au sein des équipes on se connaissait parce qu'on s'était vus avant mais plus ça va et plus les équipes se renouvellent » d'après Yohann).

En outre, le présentiel **permet d'aborder plus facilement les situations plus compliquées** selon certains interviewés. Par exemple, XX (entretien 3) explique que voir les personnes physiquement permet d'apaiser certaines tensions (*« moi j'ai vu 36 000 exemples de gens qui peuvent pas se voir en tout cas qui se fight un peu à distance et quand on va voir la personne en face à face qu'on discute tout de suite le climat il s'améliore »*). De la même manière, XX (entretien 4) trouve qu'il est plus facile d'aborder des sujets sensibles en présentiel afin de pouvoir évaluer la réaction de la personne en face : *« faire une réunion à distance c'est pas du tout pareil que de la faire en présentiel euh quand c'est des trucs tendus des discussions des négociations quand tu sais que la personne va pas apprécier ce que tu vas dire machin »* explique cette manager. Elle donne l'exemple récent d'une réunion à distance durant laquelle elle a posé une question faisant polémique et aurait préféré le faire en présentiel (*« je me dis bon allez vas-y lance-toi mais je sais que ça c'est une question où si je suis en présentiel c'est beaucoup mieux parce que j'évalue tout de suite sa réaction et j'adapte la fin de ma question »*).

Enfin, il convient tout de même de mentionner un point qu'une seule personne a abordé durant son entretien au sujet **des open-space**. Selon XX (entretien 4), la coopération était plus facile lorsque les places étaient attitrées et même lorsque qu'il y avait des bureaux fermés : *« quand tu avais un bureau fermé t'avais quasiment tout le temps quelqu'un dans ton bureau mais qui pouvait te parler de manière confidentielle sans gêner les autres etc et toi tu pouvais t'isoler pour faire ton travail à toi ... et tu savais où trouver les personnes aussi »*.

Thème 4 - La culture d'entreprise

L'enquête a permis de souligner le fait que la **culture d'entreprise est très différente d'une entité du groupe à une autre**. *« On travaille de manière hyper différente en fonction des entités dans lesquelles on passe »* déclare par exemple XX (entretien 1). XX (entretien 7), quant à elle, raconte son arrivée au sein de l'entité XX alors qu'elle travaillait dans le groupe depuis de nombreuses années : *« honnêtement j'ai eu l'impression de changer d'entreprise j'ai*

dû tout réapprendre fin pas mon métier de RH mais j'ai dû réapprendre tout euh le mode de fonctionnement les codes les gens les réflexes ». Ainsi, selon la culture de l'entreprise, la manière de travailler ensemble est différente (« y'a eu des enquêtes qui ont été faites et qui ont montré que notre culture euh elle détermine la façon dont on collabore dont on travaille la manière dont on est agile etc ») comme l'explique XX (entretien 2). Les lignes qui suivent présentent les éléments de la culture d'entreprise qui influencent la coopération, d'après les interviewés.

- **L'environnement de travail**

D'après plusieurs interviewés, **l'environnement de travail est bienveillant** de manière générale : « en ce qui concerne vraiment le travailler ensemble je dirai que euuuh comment dire chacun respecte l'autre en fait donc y'a quand même de la bienveillance c'est assez bien installé ça » (XX, entretien 4) et « moi je trouve qu'on est dans un environnement quand même très bienveillant alors là je parle de la RH mais j'ai envie de te dire XX (entité) aussi de façon globale » (XX, entretien 9). Cette dernière explique que le climat est nécessaire pour coopérer dans une entreprise : « une culture un peu de la collaboration positive de management positif euh si t'as tout ça dans une entreprise les choses sont faciles les gens n'ont plus peur les gens osent les gens prennent des risques les gens n'ont plus peur d'intervenir ou d'aller parler à d'autres voilà donc la bienveillance l'accueil le sourire le droit à l'erreur aussi euh voilà plus on a ça dans notre culture et plus les échanges sont faciles ». Selon elle, l'entreprise XX diffuse de plus en plus ces dimensions culturelles, notamment grâce au travail de la RH (« tous les programmes talents tout ça c'est fait pour ça aussi euh un peu de networking de fonctionner ensemble c'est ça qu'on essaie de transmettre euh dans nos offres de formation c'est pareil on va là-dedans hein vers l'intelligence collective sur le fonctionnement avec les autres y'a beaucoup de choses dans l'offre de développement là-dessus [...] donc oui je pense que c'est ce que diffuse l'entreprise quand même fin de plus en plus » avant de préciser « après j'ai peut-être un regard biaisé parce que je suis en plein dedans »).

La dimension hiérarchique, élément important de la culture d'entreprise, a été abordée assez peu de fois finalement, les avis n'étant pas tout à fait les mêmes sur ce point. En effet, XX (entretien 1) évoque une hiérarchie assez souple par rapport à ses expériences précédentes (« ici tout le monde se tutoie je viens d'avoir la DRH de Belgique elle m'a tutoyé et elle m'a dit de la tutoyer aussi elle m'a dit on est entre nous ça m'a fait rire alors qu'avant ça moi... ne serait-ce que ma N+2 là-bas me vouvoyait tu vois donc c'est vraiment une différence de culture

aussi je pense ») avant de donner un contre-exemple sur le DRH plus loin dans l'entretien : « quand tu vois qu'il a mis exactement un an et demi à retenir mon prénom ça aussi c'est complètement aberrant quand il te croise dans les couloirs fin aujourd'hui je peux pas dire que c'est encore vrai mais avant il ne me disait pas bonjour tu vois »). Quant XX (entretien 5), elle explique qu'il peut y avoir « des problèmes de positionnement hiérarchique ». Elle raconte une anecdote récente sur la gestion des recrutements de dirigeants : « j'ai XX (DRH) qui vient me voir pour me dire que le CEO du Mexique souhaiterait un entretien euhh donc c'est pas le CEO du Mexique qui vient me le dire directement il a besoin fin j'ai l'impression qu'il a besoin de parler avec une personne qui a les mêmes galons que lui ». Elle explique néanmoins que l'entité XX n'est pas l'entité avec le niveau hiérarchique le plus élevé. En effet, lorsqu'elle travaillait en tant qu'alternante dans une autre entité du groupe, la hiérarchie était marquée physiquement (« la hiérarchie se faisait en fonction des étages donc moi qui était alternante bah j'étais au rez-de-chaussée et y'avait même une stagiaire qui était au moins 1 ... et du coup je devais monter au 3ème pour aller voir ma chef »). Même si elle précise que des améliorations ont eu lieu depuis, cet exemple est parlant. Toujours selon elle, cette hiérarchie est propre au secteur de la banque (« la banque c'est quand même un secteur qui est connu pour ne pas être le secteur le plus fun du monde (rires) et historiquement fin voilà je sais que la hiérarchie c'est quelque chose qui comptait beaucoup »).

- **Une culture du résultat**

L'orientation résultats a été mentionnée par la quasi-totalité des interviewés à un moment ou à un autre dans l'entretien. Cette dimension renvoie à la notion de challenge : « j'ai jamais autant entendu le mot challenge que depuis que je suis chez XX » raconte XX (entretien 2), qui compare cela à la culture de la distribution qu'elle a connue dans son entreprise précédente (« ça m'a rappelé quand j'étais chez Décathlon avec cette atmosphère euhh justement tournée client, résultats, challenge il faut gagner il faut se dépasser »). Cette dernière explique que cela est dû à la mission principale de l'entreprise XX qui est de vendre du crédit (« son ADN c'est de vendre du crédit y'a pas plus commercial que ça »). Ainsi, tous les collaborateurs travaillent pour que le client final ait la bonne personne, au bon moment, qui lui vend le bon produit. Selon elle, cette culture se diffuse dans tous les services, même ceux qui sont plus éloignés du client final comme les Ressources Humaines : « il faut avoir le sens du client et le sens du résultat parce que ton job c'est de vendre du crédit d'en vendre plus que le concurrent d'en vendre assez pour dégager un chiffre d'affaires intéressant etc tu vois ... et ça

bah ça infuse hein dans la culture d'entreprise et du coup l'ADN même dans les fonctions support c'est de gagner quoi ». Dans son entretien, cette chef de projet évoque les différents freins de la coopération et l'orientation résultats, trop poussée, en fait partie : « on est quand même une entreprise qui est sur le résultat fin qui a le sens du résultat du challenge il faut gagner et euh ce que je t'expliquais juste avant c'est que collaborer c'est perdre du pouvoir donc euh si toi t'as la niaque tu veux tout gagner tout rafler bah quand tu collabores forcément ça s'édulcore ton succès ». Autrement dit, elle assimile cette culture du résultat au fait de vouloir avancer seul. XX (entretien 4) confirme cette idée et explique que « y'a un très haut niveau de performance chez XX on est très orienté résultats... et si tu veux aller aux résultats vite bah faut y aller seul en fait ». Selon XX (entretien 6), cela mène à un certain paradoxe : « le paradoxe c'est qu'on veut aller vers plus de collaboration mais pour autant on est une entreprise qui est orientée résultats et donc quand t'es orientée résultats tu veux aller vite tu veux délivrer vite ».

Cette incitation à avancer seule est renforcée par la définition **des objectifs professionnels, majoritairement individuels**. « On est tous évalués sur des objectifs individuels et quelque part c'est ça qui fait que fin ça impacte ta rémunération et tout donc t'es quand même assez centré sur ton objectif individuel » explique par exemple XX (entretien 6). Selon elle, cela ne favorise pas le travail collectif puisque chacun cherche plutôt à atteindre ses objectifs individuels, qui sont évalués et éventuellement récompensés, plutôt que ceux du groupe. Cette idée est partagée par d'autres, comme XX (entretien 4) et XX (entretien 2) respectivement : « y'a des objectifs qui sont donnés qui sont individuels donc forcément ça t'incite à travailler tout seul » et « regarde les évaluations elles tournent toutes autour d'objectifs fin on se contente pas de te dire ce que t'as fait de bien ou pas bien mais on te donne des objectifs chiffrés ... donc quand t'es dans une entreprise orientée résultats tout le monde veut sa part du gâteau».

Au-delà de fixer des objectifs individuels, l'entreprise semble **valoriser certaines compétences plutôt que d'autres**. « Moi je pense objectivement que je n'ai jamais eu un feedback sur le fait d'être collaborative » déclare XX (entretien 7), qui explique au début de l'entretien que cela est pourtant sa principale force. Elle continue en montrant que ce sont plutôt les hard skills qui sont valorisés : « on va dire un tel est super bon dans son expertise ou il maîtrise super bien ses sujets mais je sais pas si on dit ouais c'est top il est super collaboratif

tu vois fin je sais pas si ça fait partie des compliments qu'on va dire spontanément sur quelqu'un ».

- **Une entreprise innovante, multipliant les projets**

L'innovation et le nombre de nouveaux projets caractérisent la culture cette entité et la distingue même des autres entités du groupe. XX (entretien 8) et XX (entretien 4), qui ont toutes les deux travaillé dans d'autres entités auparavant, l'expliquent : *« pour moi XX avait une image d'entreprise assez dynamique moi j'étais dans une autre entité et on voyait souvent XX mise en avant pour ses projets divers et variés »* (entretien 8) et *« y'a beaucoup d'initiatives beaucoup de projets d'idées donc une entreprise d'entrepreneurs on va dire »* (entretien 4). Seulement, cette multiplication des projets a plusieurs conséquences.

Par exemple, les projets ne sont toujours pas accompagnés d'après XX (entretien 3) : *« c'est vrai qu'ici on a la logique de faire beaucoup euuuh on est très dans l'initiative dans l'impulsion mais moins dans la conduite du changement »*. Ainsi, certains projets sont développés sans avoir toujours de sens pour les collaborateurs (*« c'est bien on a des envies on a des intuitions on fait des benchmark pour voir ce que font les autres boîtes et du coup on va vouloir tenter des choses mais il faut le raccrocher à l'objectif de l'entreprise »* toujours selon ce chef de projet). XX (entretien 10) partage cet avis : *« c'est bien beau d'avoir mis ces objectifs mais est-ce que c'est réalisable est-ce que c'est quelque chose qui va réellement apporter*. Il explique que ces projets finissent souvent par être mis de côté de par leur faible valeur ajoutée (*« par moment il faut se le dire quand même on fait des choses et puis derrière bon voilà »*). Selon lui, cette diversification des projets rend difficile la coopération puisque les liens ne sont pas toujours faits (*« la patience n'est pas l'une des qualités de monsieur XX (DRH) euh donc c'est bien il veut faire plein de choses c'est super bon après par contre justement faut trouver la coordination qui va bien et je pense qu'au niveau du corporate on est peut-être pas suffisamment en lien sur les sujets »*). Ainsi, il pense qu'il faudrait davantage prendre du recul (*« faudrait peut-être qu'on lève un peu plus la tête et qu'on se parle un peu plus »*).

De plus, cette multiplication des projets augmente la charge de travail des collaborateurs. XX (entretien 4) mentionne par exemple cette idée lors de son entretien *« y'a beaucoup d'idées beaucoup de projets donc finalement t'as une charge aussi qui fait que t'es un peu focalisé sur ton truc parce que déjà faut que tu produises ton activité »*. Ainsi, cette charge de travail apparaît comme l'un des freins principaux de la coopération pour la plupart des interviewés : *« je pense que c'est même un frein qui est majeur »* (entretien 2), *« tu te dis bah ça j'aurai pu le partager avec machin le faire avec lui mais en fait t'as pas le temps donc voilà »*

tu le fais pas et je pense que c'est un vrai frein ça pour le coup » (entretien 8) ou encore « *le premier ennemi de cette collaboration c'est le quotidien avec la charge d'activité »* (entretien 9).

Thème 5 - L'influence du manager

L'influence du manager sur le degré de coopération a été mentionnée par tous les interviewés au cours de leurs entretiens respectifs. XX (entretien 1) résume cela avec une phrase toute simple : « *on travaille de manière hyper différente en fonction du chef qu'on a »*. Selon XX (entretien 2), qui travaille sur les politiques RH et managériales de l'entreprise, il faut passer par le manager pour diffuser tous les messages importants : « *clairement la culture de la collaboration ça commence avec le manager et c'est d'ailleurs pour ça que je dis toujours que tout ce qu'on veut diffuser dans l'entreprise ça doit passer par la porte d'entrée du manager... si tu t'occupes du manager le reste ça va suivre »*. L'entreprise semble alignée avec cette idée puisque le projet *Leadership Guidelines*, qui consacre une grande partie à la coopération, s'adresse aux managers. « *La collaboration ça fait partie des LGL donc ça veut dire que c'est important à diffuser en tant que manager »* explique par exemple XX (entretien 9). Il convient néanmoins de préciser que certaines personnes ont mentionné le fait que la coopération était facilitée par le manager mais qu'elle pouvait aussi se faire sans lui. C'est par exemple le cas de XX (entretien 1) qui raconte son expérience passée dans une autre entité (« *on collaborait entre nous mais c'était pas forcément lui qui gérait fin qui créait la collaboration »*) ou encore de XX (entretien 5) qui estime que « *le manager ça doit pas non plus être le bouclier à tout »* et que les collaborateurs doivent être assez matures pour travailler en équipe et discuter entre eux « *sans pour autant impliquer tout le temps les managers »*. Les différents interviewés ont expliqué comment le manager pouvait, ou non, favoriser la coopération au sein de ses équipes.

- **Un manque d'exemplarité des managers**

Tout d'abord, les différents interviewés montrent que le degré de coopération des collaborateurs dépend de **l'exemplarité du manager**. XX (entretien 2) semble catégorique sur ce point : « *si t'as un manager qui n'est pas dans la collaboration à la base y'a aucune chance pour que son équipe le soit »*. Selon elle, cela peut s'expliquer par un manque d'intérêt du manager (« *il en voit pas l'intérêt parce qu'il se dit qu'il a toutes les compétences chez lui »*), par un manque de temps (« *il n'a pas le temps parce qu'il a une deadline et il se dit que si on rajoute des gens ça va être le bazar »*) ou encore par le fait de vouloir rester l'unique

responsable du projet (*« il se sent en danger et il se dit que s'il partage la responsabilité bah du coup il va devoir partager le succès avec son voisin »*). Pour XX (entretien 6), l'exemplarité doit venir du manager direct mais également d'un niveau plus haut, à savoir celui des membres de la direction (*« ça dépend de la personnalité des managers souvent de ce qui est impulsé en haut pour moi euh donc de l'exemplarité quelque part et de l'ambition qui est affichée dans ta direction »*). Seulement, aujourd'hui, cette exemplarité ne semble pas être au rendez-vous au sein de l'entreprise XX : *« y'a un vrai décalage entre le discours et la réalité euh qu'il faudrait combler mais après ça (blanc) ... faudrait laisser le soin aux personnes qui portent les discours de porter aussi la vraie transformation »* explique XX (entretien 10), avant de déclarer que le problème est que *« ceux qui sont là-haut ils ont pas forcément brillé par leur altruisme et par leur travail collectif »*. XX (entretien 4), quant à elle, partage les résultats d'une étude réalisée auprès de tous les managers de l'entité. Elle montre que le score pour l'ensemble des managers ayant répondu n'est déjà pas très élevé mais que celui-ci devient encore plus mauvais lorsqu'il s'agit des membres de la Direction : *« ce qu'on a vu c'est que plus tu montes dans la hiérarchie et plus tu sais plus du tout travailler en équipe en fait tu deviens très perso et là on a même un chiffre alertant sur l'Exco »*. Selon elle, cette rupture au sein du Top management est très problématique puisque *« si eux ne montrent pas l'exemple bah ça va être compliqué en dessous »* (entretien 4).

- **De bonnes pratiques managériales pour favoriser la coopération**

Selon les interviewés, le manager peut favoriser la transversalité et la coopération **en faisant des ponts entre les différents sujets** des membres de son équipe, sa vision lui permettant en général de le faire plus facilement. C'est ce que font XX (entretien 7), XX (entretien 4) et XX (entretien 8), toutes les trois managers : *« comme moi je me rends compte de ce qui se passe dans les 3 équipes je fais les ponts euh quand je fais mes points je vais dire à XX bah regarde avec XX puisqu'elle est en train de travailler là-dessus »* (entretien 7), *« ça va être impulsé quand même par le manager qui va demander à son équipe de travailler en équipe qui va d'ailleurs vu qu'il travaille sur tous les sujets faire les ponts »* (entretien 4), *« c'est des équipes qui ont un fil conducteur qui est la donnée mais qui quand même sont sur des processus très différents donc en permanence il faut arriver à trouver des choses en commun pour favoriser la transversalité »* (entretien 8). Au-delà de faire des liens entre les différents sujets de ses collaborateurs, XX (entretien 8) explique qu'elle va plus fois en créant des projets spécifiquement pour que ces derniers collaborent (*« de temps en temps moi j'essaye de faire des projets euh transverses en fait où je vais prendre des personnes de ces trois équipes »*).

qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et je vais les mettre autour de bah soit de problématiques très concrètes ou alors plus des projets de réflexion ». XX (entretien 10), qui n'est pas manager, déclare en revanche que « en réalité on n'a pas de sujet commun c'est très rare ». Ce dernier explique que les liens sont faits entre les membres d'une même équipe mais qu'il ne lui ait pas tellement demandé de travailler avec les autres équipes (« on nous demande pas euuh le Codir j'entends de travailler entre nous on n'a aucun projet en commun » ou encore « on ne nous demande pas de travailler en transversalité au sein de la direction c'est en gros chacun ses sujets »).

De la même manière, le manager peut favoriser la transversalité grâce à la **mise en contact des membres de son équipe avec d'autres**. « J'incite beaucoup à aller voir en transverse à échanger parce qu'on est aussi dans un rôle d'animation » déclare par exemple XX (entretien 6), rejoint par XX (entretien 7) : « je vais très souvent leur dire aussi va voir telle équipe à la RHC parce que je sais qu'ils ont travaillé là-dessus donc appelle machine donc en fait oui je donne aussi pas mal de contacts ».

De plus, le fait de **laisser une certaine marge de manœuvre** aux collaborateurs est source de plus de coopération selon les interviewés. Une fois encore, c'est surtout le manager qui peut jouer sur ce paramètre. Ainsi, XX (entretien 9) explique que l'autonomie est primordiale (« il faut avoir une certaine autonomie en tout cas la place pour aller communiquer échanger partager avec d'autres qui sont pas dans mon équipe qui sont pas dans mon expertise donc faut que le manager diffuse ça »), ce que XX (entretien 7) et XX (entretien 6) essayent d'instaurer dans leurs équipes respectives : « je suis plutôt quelqu'un qui cadre moi qui donne la cible la vision globale mais je suis pas du coup dans le micro-management euuh je donne les grandes tendances on se met d'accord et puis après voilà » (entretien 7) et « pour moi les clefs c'est quand même l'écoute de chacun laisser un peu de marge de manœuvre pour pouvoir tester des choses et pas trop réguler ou normer parce que ça peut brider la créativité » (entretien 6). Cela implique de faire confiance, notion que XX (entretien 7) a beaucoup abordé lors de son entretien et sur laquelle nous reviendrons : « y'a pas mal de choses que je vais déléguer où je vais vraiment leur faire 100% confiance » explique cette manager, chose qui semble plaire à ses équipes (« je sais qu'elles aiment bien le fait que je leur fasse confiance »).

Alors que beaucoup ont mentionné la difficulté d'avoir l'objectif commun en tête, peu sont ceux qui ont fait le lien avec le rôle du manager. Nous pouvons tout de même citer XX

(entretien 9), qui estime que le manager doit **donner du sens aux actions** des collaborateurs, ce qui leur permet d'y voir plus clair et donc de coopérer plus efficacement : *« il faut inviter les collaborateurs à prendre cette place et à aller chercher eux-mêmes les liens qu'ils voient plus loin que leurs propres tâches ou missions qu'ils élargissent les missions et encore une fois t'as envie d'élargir les missions quand tu as du sens et que tu sais ce que tu vises »*.

En outre, **l'instauration d'un climat bienveillant par le manager** peut aider à favoriser la coopération. Par exemple, l'écoute apparaît comme quelque chose de primordial. XX (entretien 5) pense qu'*« un manager bienveillant permettra à un collaborateur de communiquer de vraiment pouvoir parler en toute transparence de partager ses émotions »*. C'est ce que XX (entretien 6), manager de trois personnes, essaye de faire au sein de son équipe : *« je pense que ce que je fais bien ce que j'essaye de faire en tout cas c'est fin dans l'équipe en tout cas c'est d'écouter chacun »*. Cette dernière pense également qu'il est très important que chacun trouve sa place dans l'équipe (*« je pense avoir fait en sorte que chacun trouve sa place dans l'équipe se sente pas menacé par les autres »*). Un climat bienveillant implique aussi d'autoriser le droit à l'erreur, selon XX (entretien 7) et XX (entretien 9) : *« elles savent que je les défendrai quoi qu'il arrive ... si y'a une faute c'est moi et ça a toujours été comme ça donc ça aussi je pense que ça joue fin elles savent que c'est moi qui prend la responsabilité »* (entretien 7) et *« la bienveillance l'accueil le sourire le droit à l'erreur aussi euh voilà plus on a ça dans notre culture et plus les échanges sont faciles »* (entretien 9). De même, protéger ses collaborateurs de la pression peut être une façon pour le manager de préserver un bon climat dans l'équipe. XX (entretien 1) explique par exemple qu'elle se sent protégée par sa manager, qui ne lui fait pas ressentir ses émotions négatives ou son stress (*« je pense que pour le coup on est très protégés par XX et moi je lui ai déjà dit hein »*).

Le soutien apporté par le manager semble également très important. XX (entretien 4) raconte qu'il arrive que les membres de son équipe viennent lui faire part d'une réticence à travailler avec certaines personnes. Elle tente alors de leur apporter son soutien, en expliquant qu'elle comprend la situation tout en montrant pourquoi il est important de tout de même coopérer : *« je dis que je suis d'accord que je comprends ça que moi aussi j'ai expérimenté ça avec cette personne que je connais effectivement les travers que c'est pas facile etc mais que pour autant bah cette personne est en charge du projet euh BIP (rires) donc on ne peut pas faire sans elle parce que ça serait pas très correct et puis que c'est comme ça que c'est organisé euh mais qu'on va quand même essayer d'avancer de garder le lead et que moi on me mette*

en copie si ça bloque que je fasse les push qu'il faut et donc voilà que malgré tout cette personne elle a des compétences plus spécifiques dont nous on a besoin que ça peut aussi nous décharger etc». Le soutien managérial peut également passer par la gestion de conflit, comme l'explique XX (entretien 5) : « *en cas de conflit là oui le manager il a un rôle à jouer je pense euuh si les parties sont pas assez matures ou arrivent pas à se mettre d'accord bah le manager au bout d'un moment il faut qu'il prenne la décision parce que le bien-être de l'équipe est hyper important* ».

- **La valorisation de la coopération par le manager**

Selon ce que le manager valorise au sein de son équipe, le travail collectif ne prendra pas les mêmes formes. Plusieurs personnes ont mentionné la **valorisation de la coopération** comme étant le rôle du manager (« *je pense que le manager a aussi ce rôle de valoriser le fait que tu collabores* » d'après XX (entretien 7) par exemple). Ainsi, XX (entretien 8) explique qu'elle accorde une grande importance à la valorisation des collaborateurs faisant preuve de coopération : « *moi y'a des personnes dans mon équipe qui m'ont dit bah moi j'ai créé des formations Excel si vous voulez je vous forme là-dessus fin tu vois qui prennent sur leur temps ils sont pas obligés de le faire donc c'est bien de valoriser ça de leur dire c'est une vraie qualité chez eux et de continuer* ». Cela n'est pas le cas de tous les managers, comme le montre XX (entretien 4) en partageant l'apprentissage reçu par sa précédente manager : « *moi j'avais un peu été élevée par mon précédent management dans une culture beaucoup plus euuh de territoire personnel de délivrer de marketer ton activité machin* ». Autrement dit, sa manager ne l'incitait pas à coopérer mais plutôt à valoriser son travail personnel. Il peut alors être plus difficile pour des personnes comme elle de valoriser la coopération en devenant manager à leur tour car elles n'ont pas été formées à cela. C'est ce que XX (entretien 9) explique : « *après si t'es jamais invité à le faire et que t'as pas appris à le faire tu apprendras pas aux autres à le faire non plus* ». XX (entretien 7), elle, explique que certains managers se concentrent sur l'atteinte des objectifs chiffrés uniquement, ce qui a pour effet de freiner la coopération : « *si le manager il te demande des comptes que sur ton travail et que si t'as passé du temps avec machine il en a rien à faire parce que lui ce qu'il voulait c'est que tu sois efficace sur son truc à lui et que tu lui rendes le plus vite possible bah tu vas pas être tenté* ». De même, XX (entretien 4) mentionne que certaines personnes voient les moments informels comme une perte de temps (« *le temps que tu prends pour discuter avec les autres euuh parfois on peut se dire elle bavarde beaucoup mais en fait bah oui c'est vrai que pendant ce temps je suis pas en train de faire une présentation mais en fait ça apporte autre chose donc euh voilà ça va dépendre des personnes*

c'est hétérogène t'en as qui vont dire oui faut aller prendre des cafés etc et d'autres non parce que pendant ce temps-là je produis pas »).

Thème 6 - Relations entre les collaborateurs

- **Éléments qui favorisent la coopération**

Tout d'abord, **l'existence d'affinités** entre les membres semble favoriser la coopération. Selon XX (entretien 3), cela rend la coopération plus facile mais n'est pas indispensable (*« je dirai que c'est plus facile de collaborer avec quelqu'un que t'apprécie mais c'est pas une condition obligatoire »*). En ce qui concerne la manière dont se créent ces affinités, différentes réponses ont été données. Plusieurs personnes ont mentionné l'importance des moments informels par exemple. XX (entretien 1), une fois de plus, mentionne une de ses expériences précédentes : *« tu vois un peu comme aujourd'hui on déjeunait très souvent ensemble la collaboration elle passait aussi par l'ambiance qu'on créait dans l'équipe on était contents de se retrouver le matin on était contents de sortir le soir de partager des déjeuners on s'attendait toujours »*. XX (entretien 10) explique que *« des personnes que tu trouves sympa avec qui t'as créé un lien tu peux plus facilement aborder tous les sujets en lien avec le projet que tu mènes »* et XX (entretien 3) admet que *« c'est quand même plus sympa fin t'as quand même plus envie de travailler quand t'apprécies la personne ça c'est sur et ça passe encore une fois par des moments informels »*. XX (entretien 7), quant à elle, pense que la complicité facilite la coopération : *« le fait qu'on parle aussi de nos vies privées aussi tu vois je pense que ça compte hein moi je m'intéresse à la vie privée des unes et des autres à leurs enfants à leurs soucis fin évidemment si elles ont envie de m'en parler hein et puis moi je raconte aussi les miens donc ça crée un côté aussi un peu plus chaleureux ça crée une certaine complicité »*.

D'autres, comme XX (entretien 6), estiment que l'entreprise XX est une entreprise dans laquelle le réseau compte beaucoup. Ainsi, une connaissance passée ou commune permet de créer une certaine affinité dès le départ (*« quand on se connaît ou qu'on connaît quelqu'un qui connaît ça aide aussi à entrer dans la relation et ça donne un peu la confiance à priori »*). XX (entretien 10) pense également que le réseau est très important pour la coopération : *« quand tu veux mieux travailler sur un projet et donc avoir de l'avis de telle ou telle personne bah plus tu connais du monde plus t'as ton réseau et plus c'est facile de travailler dans l'entreprise »*.

Selon XX (entretien 1), le lien se crée plus facilement lorsque les personnes ont partagé un projet commun (*« quand on a pas ce lien-là bah... quand tu ne l'as pas créé par un projet un moment donné ou une conversation à un moment donné bah tu le fais pas ... »*). L'entraide

renforce également les liens d'après elle (« *on s'aidait beaucoup sur plein de sujets* »), notamment dans les périodes plus difficiles (« *on se serrait vachement les coudes c'est-à-dire que c'était pas du tout rigolo c'était un moment qui était dur* » et « *quand y'en avait un qui était vraiment dans la merde on était tous là pour pouvoir l'aider* »).

Il faut également noter que selon plusieurs interviewés, les affinités se créent plus facilement entre des personnes qui se ressemblent. XX (entretien 5) admet que « *globalement on aime bien travailler avec des gens qui nous ressemblent quand même* ». XX (entretien 4), quant à elle, mentionne le statut et l'âge comme facteur de rapprochement entre deux personnes : « *je pense qu'il y a le statut il doit y avoir l'âge aussi parce que t'es un peu dans la même fin les mêmes sujets de vie en fait* ». XX (entretien 3) et XX (entretien 10) pensent que la ressemblance peut effectivement rassurer dans un premier temps mais qu'il n'est pas optimal de travailler avec des personnes qui se ressemblent trop : « *d'ailleurs c'est pour ça que les gens qui ont fait Polytechnique aiment bien embaucher des gens qui ont fait Polytechnique ils se disent il me ressemble il a fait la même école que moi il réfléchit comme moi et quand tu réfléchis de la même manière ça peut être rassurer pour collaborer ... après est-ce que c'est la meilleure manière pour collaborer ça j'en suis pas sûr* » (entretien 3) et « *on a le biais de recruter des gens qui nous ressemblent euh parce que ça nous rassure on se dit qu'on va bien travailler ensemble mais en réalité c'est pas forcément constructif parce que c'est aussi avec de la différence de pensées de compétences d'approches qu'on peut avancer* » (entretien 10).

De plus, pour fonctionner, la coopération doit être basée **sur une relation de confiance**. Comme expliqué plus haut, c'est XX (entretien 7) qui a particulièrement mentionné cette notion de confiance durant son entretien. Ses convictions sont les suivantes : « *pour moi la collaboration c'est vraiment basé sur la confiance... vraiment* ». Cette dernière pense en effet avoir créé une relation de confiance avec les membres de son équipe pour plusieurs raisons. Par exemple, elle tient à être authentique et à montrer ses failles (« *si je suis inquiète avant d'aller à une présentation je vais leur dire fin tu vois je ne cherche pas à être la manager infaillible en fait euh je pense que je montre mes fin je me montre telle que je suis* »). La prise en compte des avis de membres de son équipe est également un moyen pour elle de renforcer cette relation de confiance. Pour reprendre ses termes, elle « *ne joue pas la manager* » et ne se positionne pas « *en posture haute* » mais accepte au contraire de se faire challenger. Elle explique également qu'elle partage de nombreuses informations à ses équipes, notamment confidentielles, ce qui a pour effet de renforcer la confiance : « *je pense que je raconte beaucoup de choses à mes*

équipes aussi euhh donc je leur raconte des choses sur ce qu'il se passe donc je leur fais confiance en leur racontant des choses confidentielles ça ça crée la confiance ». Ce partage d'informations confidentielles est également un moyen pour elle de créer une relation avec ses supérieurs hiérarchiques (« c'est aussi comme ça que je crée des relations avec les membres du Comex parce que je suis authentique et parce que je leur donne aussi peut-être des infos que je suis pas censée leur donner »). Même si elle en parle plus rapidement, XX (entretien 6) mentionne également cette notion de confiance durant son entretien : « si je prends l'exemple de XX et XX avec qui je travaille le plus euhh je dirais qu'on collabore bien quand même parce que y'a une relation de confiance et donc la base fin pour moi la base de la collaboration c'est la relation de confiance c'est-à-dire que tu peux dire les choses telles qu'elles sont tu peux montrer les failles dans ton projet et tes failles à toi d'ailleurs ». Ces propos sont donc alignés avec ceux de XX (entretien 7) puisqu'elle considère que la confiance signifie surtout pouvoir se montrer tel qu'elle est réellement.

En outre, la coopération fonctionne bien lorsque les deux personnes sont dans une **attitude collaborative**. Ainsi, XX (entretien 8) déclare que « c'est quand même un mindset hein la transversalité la coordination la collaboration c'est un état d'esprit » tandis que XX (entretien 7) affirme qu'il s'agit de quelque chose d'inné : « ça dépend vraiment de la personnalité de chacun euhh moi je sais que j'ai un mindset très collaboratif j'ai toujours fin c'est comme ça j'ai toujours fonctionné comme ça voilà donc j'ai fin comment dire ça fait partie de moi ».

Mais qu'entendre par attitude collaborative ? D'après XX (entretien 6) et XX (entretien 9), une première chose importante est le fait d'avoir envie de travailler ensemble : « pour moi c'est plus facile avec des personnes qui sont souriantes fin qu'on envie d'être là qui ne viennent pas contraintes mais qui ont envie d'être là et qui ont envie d'avancer quoi » (entretien 6) et « donc voilà quand t'as envie de bosser avec les gens et quand les gens te montrent qu'ils sont contents de bosser sur ce projet » (entretien 9).

L'envie est importante mais il faut ensuite avoir un élan vers les autres et aller chercher les collaborateurs pour coopérer d'après Aurélie. Partant de ce principe, cette manager trouve qu'il est plus difficile de travailler avec des personnes réservées (« t'as toujours des personnes qui sont plus ou moins réservées des gens qui aiment rester seuls mais euhh je pense pas que ce soit les plus collaboratifs ... parce que quand t'as pas un élan vers l'autre bah tu vas moins collaborer »). Pour XX (entretien 9), il ne s'agit pas tellement d'une question de timidité mais

ce qui est important est d'aller chercher l'autre en lui donnant du sens : *« y'a certainement une attitude dans la collaboration c'est-à-dire que c'est aller chercher l'autre parce qu'on a besoin de construire ensemble mais pour aller chercher l'autre et qu'il nous propose des choses intéressantes en retour ben il faut lui donner du sens il faut un peu l'engager »*.

Un autre élément important selon nos interviewés est l'écoute. *« La collaboration implique une vraie écoute »* affirme par exemple XX (entretien 9). Quant à XX (entretien 6), elle distingue la vraie écoute de *« l'écoute en façade »*. En effet, une position d'écoute devrait prendre la forme suivante selon elle : *« je prends le point je le traite si je peux pas apporter une réponse positive je vais expliquer les arguments »*. Pourtant, elle explique que lors de discussions un peu tendues, certaines personnes peuvent se mettre en « posture haute ».

Bien entendu, la communication rentre également en compte lorsqu'il s'agit d'attitude collaborative. Cette notion est même essentielle, à tel point que certaines personnes confondent « la communication » avec la « coopération » nous l'avons vu. *« Il faut communiquer beaucoup pour collaborer hein ça c'est indéniable »* déclare par exemple XX (entretien 2), suivie d'autres interviewés : *« je pense que la communication c'est quand même le point principal fin tu peux pas faire de la coordination de la coopération si t'as pas un mode de communication euh une façon de communiquer qui soit claire »* (XX, entretien 8) ou *« la communication alors je l'ai peut-être déjà dit mais voilà c'est encore une fois on est ensemble sur un sujet et donc c'est ceux avec qui on communique le plus on échange le plus on est transparent que ça marche le mieux »* (XX, entretien 10). XX (entretien 5) explique que la coopération permet d'identifier les rôles de chacun et de savoir dans quelle direction l'équipe va. C'est également un moyen pour elle d'exprimer ses doutes et de poser des questions (*« ça peut arriver qu'on ait des interrogations et on n'hésite pas à s'en parler donc voilà pour moi quand tu travailles en collectif bah tu discutes en fait j'échange tout le temps »*). La communication permet également de savoir ce que fait chacune des équipes, ce qui permet de mieux se coordonner comme l'explique XX (entretien 9) : *« on s'est dit faudrait peut-être qu'on se parle tous parce qu'on veut proposer des choses pour certaines populations mais pour autant ces populations on les retrouve toutes dans une ligne métier qui elle est accompagnée par un HRBP euh donc voilà on fonctionne un peu en matrice sans jamais se parler donc faudrait peut-être se dire ce que font les autres histoire de pas refaire ou de partir de 0 à chaque fois »*.

Selon XX (entretien 9), l'attitude collaborative implique également de savoir adapter son approche en fonction de chacun : *« on bosse avec des gens qui ont des personnalités on est pas que des employés quoi on est tous très humains on est tous certainement très sensibles et*

en fait c'est avec ces gens-là qu'on travaille donc faut prendre ça en compte pour avoir la meilleure des approches avec eux ».

Au-delà des aspects très relationnels qui viennent d'être cités, l'orientation client semble être l'une des caractéristiques de l'attitude collaborative selon plusieurs interviewés. C'est le cas de XX (entretien 6) par exemple (« *tu as l'orientation client aussi quelque part aussi euh l'orientation client à quel point je l'ai ou pas à quel point je la prends en compte* ») mais aussi de XX (entretien 5) qui partage un feedback reçu récemment : « *elle me disait qu'elle pense qu'on travaille bien ensemble parce qu'on est toutes les deux très orientées client* ».

- **Éléments qui freinent la coopération**

Les interviewés ont également identifié des liens négatifs entre des éléments relationnels avec les autres membres du département RH et le degré de coopération.

Une personne n'adoptant pas l'attitude collaborative vis-à-vis des autres ne suscitera pas la confiance et ne poussera pas les autres à coopérer avec elle. Nous avons déjà mentionné certaines caractéristiques de cette attitude collaborative ; nous ne détaillerons donc pas beaucoup les comportements inverses pour éviter d'être répétitifs. Pour faire simple, certaines personnes n'ont pas envie de coopérer par manque d'intérêt, de temps ou encore d'engagement (« *pour moi les personnes qui sont réticentes c'est plutôt une question de charge et d'engagement aussi euh elles sont peut-être pas très engagées non plus et du coup elles veulent pas aller au-delà* », entretien 9). Il y a également des personnes qui n'incarnent l'attitude collaborative car elle se placent en posture haute et ne font pas preuve d'écoute : « *ce qui marche moins bien c'est quand les gens sont cantonnés à leur point de vue qu'ils n'écoutent pas* » (entretien 9) ou « *par contre quand on essaye de challenger quelque chose comme l'ancienneté sur les profils bah là ils se ferment ils se mettent euh on va dire en posture haute pour dire ne venaient pas là-dessus ne venaient pas sur ce terrain-là c'est nous qui décidons et c'est pas comme ça* » (entretien 6). Enfin, le manque de délégation caractérise également une attitude non-collaborative. « *Avant j'arrivais pas du tout à déléguer parce qu'en fait ça m'énervait j'avais l'impression que la personne faisait pas bien [...] sauf que c'est pas un bon mindset* » explique par exemple XX (entretien 5).

Parmi les éléments interactionnels qui freinent la coopération se trouvent **les jeux de pouvoir** présents au sein de l'entreprise. Il faut préciser que cette expression relève surtout d'un choix de notre part au moment du codage, afin de regrouper différentes dimensions abordées

par les interviewés, plutôt que d'une utilisation faite par les personnes interrogées. En effet, une seule personne a mentionné directement cette expression et il s'agit de XX (entretien 2) : « *je peux te dire que oui j'ai vu euuh et récemment en plus des sujets effectivement de collaboration mise en péril par ces fameux jeux de pouvoir* ».

Tout d'abord, de nombreux interviewés ont mentionné l'existence de tensions, plutôt latentes, autour de la garde des sujets. Nous pouvons citer plusieurs verbatims à ce sujet : « *c'est des questions de je garde mon territoire à mon sens euuh c'est des questions politiques* » (entretien 1), « *y'a des égos aussi hein ... des guerres de territoires des grosses guerres de territoires même* » (entretien 3), « *ça touche à des sujets d'égos euuh t'as une orientation commune mais tout le monde n'a pas le même sens de l'orientation parce que chacun voudrait donner l'orientation qui correspond aux enjeux de son équipe* » (entretien 6) ou encore « *y'avait un peu des chasses gardées de périmètres alors ça paraît un peu ancien hein mais où chacun veut garder son territoire* » (entretien 8). Nous voyons que ces phrases sont essentiellement des constats, le sujet étant assez sensible. Certains interviewés ont tout de même donné quelques exemples et explications. Par exemple, XX (entretien 2) explique que c'est surtout le cas pour les sujets à forts enjeux (« *nos sujets ont des enjeux très forts et il faut absolument défendre un peu sa paroisse* »). Cela pousse les collaborateurs à vouloir garder leurs sujets, afin d'être reconnus comme les seuls responsables être ainsi valorisés selon XX (entretien 6) : « *parfois que tu peux avoir intérêt à avancer seul sur ton sujet parce que déjà euuh t'as envie de garder ton sujet de rester maître de ton sujet donc d'être reconnu comme tel et que si tu demandes trop d'avis autour de toi bah t'es plus le seul à pouvoir être valorisé sur le projet* ». Selon cette manager, il est alors plus facile de coopérer « *à partir du moment où l'autre n'a pas d'enjeux sur ton périmètre* ». Quant à XX (entretien 3), il donne l'exemple d'une récente réunion durant laquelle sa manager a cherché à imposer leur modèle sur l'agilité : « *elle s'est mise en opposition du modèle agile du consulting et elle a tout fait pour convaincre qu'il fallait que ce soit eux qui se rattachent à notre modèle etc ... et donc ça pour moi c'est totalement anti-collaboration* ».

Certains ont mentionné le sentiment de ne pas être informés de tout. Si cela peut s'expliquer par un simple manque de coordination, cela peut aussi s'apparenter volontairement à de la rétention d'information. « *La collaboration c'est le partage d'informations sauf que quand t'as l'information t'as le pouvoir donc est-ce que tu veux perdre le pouvoir en donnant l'information* » explique XX (entretien 10). Il faut préciser que lorsque ce dernier a mentionné cet aspect, il parlait juste avant des membres de la Direction, cette rétention d'information semblant donc être essentiellement présente à un certain niveau. Quant à XX (entretien 1), elle

explique qu'il lui arrive d'avoir la sensation que certaines personnes gardent des sujets et informations au sein de leur équipe mais qu'elle finit par se dire que cela s'explique par un manque de communication essentiellement. Elle pense que les autres se disent la même chose de son équipe : *« peut-être qu'à l'inverse ils pensent que nous aussi on garde nos petits secrets hein euh parce qu'on a pas de réunions de moments d'échanges où on partage sur ce qu'on fait les uns les autres »* explique-t-elle.

La guerre des territoires et la rétention d'information qui l'accompagne sont des formes de manipulation. XX (entretien 7), bras droit du DRH et membre du Codir RH, mentionne d'ailleurs ce terme à la fin de son entretien pour expliquer qu'il faut être très vigilant lorsque l'on coopère avec certaines personnes : *« après faut quand même bien bien bien cerner la personne quand même ... y'a des gens qui sont très manipulateurs donc plus ça va plus j'arrive à les désamorcer assez vite mais t'en as qui sont très forts et tu mets un peu plus de temps »*.

De plus, plusieurs interviewés ont mentionné **l'existence d'un sentiment de méfiance vis-à-vis des autres**, du fait des risques que la coopération peut impliquer.

Par exemple, selon certaines personnes interrogées, il existe un risque de se faire trahir. XX (entretien 4) pense que la coopération peut *« desservir »* ceux qui la pratiquent. Sans donner d'exemple très précis, elle montre que cela lui est déjà arrivé : *« nous on a eu ça hein je te donne les coulisses mais euh ouais on a eu ça le ouais c'est une bonne idée très bien tu peux m'en dire plus donc toi tu donnes l'idée et on te la prends en fait »*. Ainsi, lorsque sa manager a pris son poste et a voulu favoriser la coopération entre les équipes, XX (entretien 4) a perçu cela comme une menace. *« Si je refais l'historique au début quand elle a dit ça je me suis dit euh ok mais tu connais pas l'environnement ici ça marche pas comme ça ici donc moi euh en soit je l'ai perçue comme une menace en fait de mettre en place la coopération »* explique-t-elle. XX (entretien 6) semble assez d'accord (*« t'as toujours un peu de méfiance quand il faut travailler en transverse hein en tout cas si y'a un risque qu'on fasse autre chose que contribuer à ton sujet »*), tout comme XX (entretien 7) (*« c'est compliqué parce que euh tu te mets aussi un peu en danger en fait parce que si t'as une personne mal attentionnée devant toi que tu lui fais confiance et qu'elle te trahit bah... »*).

Un autre risque, mentionné par deux interviewés uniquement, est celui de *« passer pour un faible »* pour reprendre les termes de XX (entretien 3). Ce chef de projet explique que la vraie coopération implique de savoir faire des concessions et se remettre en question, ce qui peut être vu pour de la faiblesse pour certains, notamment à un niveau hiérarchique plus élevé. Selon XX (entretien 7), il faut être vigilant et ne pas donner sans compter car cela peut vite

devenir un reproche : « *plus tu montes dans la hiérarchie plus il faut être coopératif ouvert etc mais sans être trop gentille pour autant sinon ça t'ait reproché* » et « *dans l'entreprise y'a un moment donné où si tu donnes et que tu reçois jamais en contrepartie euh tu peux passer un peu pour la trop gentille et c'est jamais bon fin c'est jamais très bon à un certain niveau ça devient une critique en fait* ». Face à ses risques, cette dernière s'efforce de garder un certain niveau de méfiance et apprend à « *montrer les dents parce que voilà sinon je me fais marcher sur les pieds* ».

En outre, toujours en ce qui concerne les relations entre les membres d'un même département, **la concurrence qui existe entre les managers** apparaît comme un frein à la coopération. Tandis que XX (entretien 6) évoque ce sujet de manière générale (« *si tu vois que ton manager a un enjeu avec le manager de la personne avec qui tu es censée travailler bah tout de suite tu vas plus te fermer tu vas pas laisser la porte ouverte à la collaboration tu vas plutôt protéger pour être aligné avec ton manager* »), d'autres font des constats quant au département RH précisément : « *si nos managers s'entendaient hyper bien je pense qu'on travaillerait beaucoup plus ensemble tu vois* » affirme par exemple XX (entretien 1). De la même manière, XX (entretien 10) déclare que « *le Codir montre pas l'exemple on a l'impression même que des fois ils se bataillent un peu entre eux* ». Ainsi, il est ensuite difficile d'aller collaborer avec les membres de l'autre équipe selon lui : « *quand t'as un membre du Codir qui se bat pour récupérer un sujet c'est pas pour collaborer après de façon angélique avec l'autre équipe à qui t'as piqué le sujet* ».

Les différents éléments que nous venons de citer sont liés aux **ambitions personnelles** de chacun selon les interviewés.

Plusieurs personnes expliquent que le succès est assuré en fonctionnant de la sorte : « *si tu veux évoluer et progresser bah en fait tu dois montrer ce que tu fais toi et obtenir des résultats personnels comme ça ça te valorise toi en fait* » (entretien 4) et « *parce que ces gens-là ils vont toujours réussir ça y'a pas de soucis* » (entretien 3). Ainsi, XX (entretien 4) explique que ce sont les règles du jeu et qu'elle a personnellement été formée de la sorte : « *moi j'avais un peu été élevée par mon précédent management dans une culture beaucoup plus euh de territoire personnel de délivrer de marketer ton activité* » ou encore « *ma manager c'était mais c'était dingue quoi c'était vraiment elle t'apprenait comment tu devais faire et maintenant elle est juste N-1 de la DRH en fait donc elle a réussi et c'est donc ça les règles du jeu* ». Les comportements individualistes se répètent puisque les modèles de réussite reposent sur ces

derniers. En effet, cette incitation à travailler seul est récompensée et « *toute action qui amène une récompense est répétée* » comme le mentionne XX (entretien 4).

Il faut également noter qu'il s'agit d'un phénomène de société, présent en dehors du monde professionnel : « *la société elle est de plus en plus individuelle hein individualiste respect des uns des autres le collectif tout ça euuh y'a un vrai changement de société hein on le voit un peu partout et donc dans l'entreprise* » explique XX (entretien 10). Quant à XX (entretien 4), elle fait le parallèle avec les grandes écoles en France : « *mais je pense que c'est aussi les grands groupes fin ou même les écoles toi à Dauphine tu vois avoir pareil dans les grandes écoles c'est pareil t'as un côté perso et de compétition fin voilà tu passes des concours donc faut bien que t'arrives dans les premiers hein* ».

Thème 7 - Les bénéfices de la coopération

Malgré les différents freins mentionnés par les interviewés tout au long des entretiens, ces derniers ont également conscience des bénéfices de la coopération.

Tout d'abord, la coopération **permet une meilleure performance collective**. « *Si on travaille à plusieurs on va être meilleur c'est sûr* » déclare XX (entretien 4).

Cela s'explique notamment par le fait de pouvoir capitaliser sur l'existant (« *la collaboration apporte une certaine performance euh dans la rentabilité c'est-à-dire qu'on est jamais trop tout seul à repartir d'une page blanche* », entretien 9). Seulement, cela ne semble pas toujours être le cas aujourd'hui. En effet, XX (entretien 1) donne l'exemple d'un projet qui est actuellement développé dans une autre équipe, alors qu'elle a déjà eu l'occasion de travailler sur le sujet auparavant : « *on avait travaillé sur le feed-back et bah ils sont jamais venus nous voir donc ils ont fait leur truc dans leur coin alors que nous on avait travaillé sur un truc de déglingo pendant 6 semaines on avait délivré un truc à la fin qu'on avait présenté au Comex qui avait été validé etc et eux ils sont repartis de zéro donc tu as envie de dire bah ça sert à quoi* ». Selon elle, cela engendre des pertes de différentes natures (« *je pense qu'on perd beaucoup ouais... beaucoup de temps et beaucoup d'argent en fait hein* »). XX (entretien 5) confirme que la coopération permet en effet un gain de temps : « *qu'est-ce qui est intéressant aussi dans le fait de collaborer ensemble... bah des fois c'est d'aller plus vite en fait* ». Autrement dit, coopérer permet de proposer une offre plus qualitative (« *y'a des moments où t'as envie d'aller vite et ça fait peut-être un peu quick and dirty mais au moins c'est fait et on en parle plus euuh alors que si tu avais pris le temps tu aurais peut-être fait quelque chose de plus quali* », entretien 1). C'est également un moyen de proposer quelque chose qui soit

uniforme et cohérent pour le client final, à savoir le collaborateur dans le cadre des RH (« *on va trouver des idées on construit on complète ce que les autres ont fait puis on trouve une forme d'uniformité aussi pour son client au bout tu vois* », entretien 9).

Cette performance s'explique également par la force de l'intelligence collective. En effet, l'intelligence collective permet de confronter différents points de vue, comme l'expliquent plusieurs interviewés : « *le fait d'avoir quelqu'un qui réfléchit de manière différente ça permet de mieux balayer le sujet* » (entretien 3), « *ma croyance à moi c'est que les avis différents peuvent apporter une vraie valeur ajoutée* » (entretien 6), « *ça m'enrichit parce que je découvre aussi les points de vue des autres* » (entretien 5) ou encore « *je considère que je n'ai pas la science infuse et donc euh fin j'ai une certaine forme de science infuse mais y'a plein de gens qui ont des sciences infuses différentes et que la richesse c'est vraiment l'intelligence collective* » (entretien 7). La diversité de points de vue aide à priori à réduire les angles morts qui peuvent exister. « *C'est hyper important pour moi qu'il y ait des personnes qui me fassent part de ces angles morts que j'aurais pas remarqué en fait* » explique XX (entretien 7). C'est également un point qui est ressorti lorsque XX (entretien 5) a demandé un feedback sur une récente collaboration : « *elles aimaient beaucoup notre collaboration parce qu'on était assez complémentaires en fait euh et notamment quand y'avait des points d'alerte qu'elles ne voyaient pas forcément nous on était là pour les alerter* ». En outre, d'après les interviewés, l'intelligence collective permet de faire émerger de nouvelles idées (« *j'ai besoin de parler avec des gens tu vois mes idées elles me viennent assez souvent dans l'échange* » (entretien 7) et « *c'est pas bosser tout seul dans son coin c'est tenir au courant les autres parce que 1 tu peux les inspirer 2 tu peux leur donner des idées pour qu'ils complètent ce qu'ils construisent* » (entretien 9)) mais également de se conforter dans les idées déjà existantes (« *ça me conforte aussi peut-être dans ma vision c'est les deux* » (entretien 7) et « *des fois j'ai pas 100% confiance en moi et j'ai besoin de valider mes opinions fin ce que j'envisage de faire avec les autres* » (entretien 5)).

De plus, au-delà de la performance collective, la coopération semble **contribuer au développement individuel** des collaborateurs. Selon XX (entretien 9), au-delà de la technicité du poste et des missions quotidiennes, c'est travailler avec les autres qui permet de se développer (« *le développement individuel il passe par toute opportunité au-delà de mon poste* » et « *tous les échanges que je vais avoir avec les uns et les autres ça va me donner des idées ça va développer ma créativité ça va développer ma communication* »). Elle explique que

cela permet également de développer son réseau, ce qui crée une sorte de cercle vertueux par la suite.

En outre, la coopération semble **favoriser l'engagement** pour plusieurs raisons.

Elle peut par exemple procurer une certaine reconnaissance et un sentiment de gratification aux collaborateurs. Selon XX (entretien 9), il n'y a « *rien de plus engageant que d'avoir des idées d'en parler et puis surtout qu'elles soient entendues* ». XX (entretien 5) explique qu'à la suite d'un projet, elle apprécie recevoir du feedback afin de prendre confiance en elle (« *je trouve que dans la collaboration le feedback est hyper important aussi pour permettre de se développer de s'améliorer et de se féliciter aussi tu vois de gagner en assurance* »), précisant ensuite que cela n'a pas besoin de venir d'un supérieur hiérarchique (« *tu vois ça peut être XX (alternante) qui me dit ah bah franchement t'as géré t'as été hyper inspirante fin tu vois c'est hyper gratifiant en fait d'entendre ce genre de choses* »). XX (entretien 3) parle d'un sentiment de fierté qui serait plus fort lorsqu'il coopère. Il compare cela au sport individuel par rapport au sport collectif et l'applique à la coopération : « *quand tu fais un sport individuel bon après je dis ça j'en ai jamais hein mais tu gagnes tout seul quoi donc bah t'es content tu t'es entraîné et tout mais voilà alors que par contre quand tu gagnes en équipe bah la joie est euh décuplée ... là je pense que c'est pareil quand tu réussis un projet en équipe avec des personnes avec qui tu t'es investi bah t'es beaucoup plus fier que réussir tout seul* ».

Savoir travailler en coopération est également gratifiant car ce sont des compétences recherchées aujourd'hui dans le monde du travail. « *Toutes ses soft skills là elles sont hyper clefs que tu sois talent ou pas hein* » et « *c'est ce qui va être de plus en plus recherché* » affirme XX (entretien 9). Selon elle, les compétences techniques sont importantes mais « *ce qui va faire ta performance c'est la façon dont tu vas travailler avec les autres* ». XX (entretien 6) est du même avis et estime que c'est une belle compétence : « *moi je trouve que c'est gratifiant de savoir travailler avec des gens en transverse des gens différents surtout* ».

Enfin, la coopération peut apparaître comme un **levier d'attractivité**. En effet, de nouveaux modes de travail se sont développés et la coopération semble être un mode de travail adapté. Selon XX (entretien 9), ce sont des choses qui sont recherchées par les nouvelles générations (« *c'est comme ça que fonctionne aussi de plus en plus les générations plus jeunes elles sont nées dans des réseaux elles sont nées en collaborant en échangeant en chattant c'est beaucoup mieux que d'avoir des idées tout seul dans son coin* »).

Thème 8 - Pistes de solutions

Plusieurs pistes de solutions ont été mentionnées par les interviewés durant l'enquête. Tout d'abord, un axe envisagé est la **définition des objectifs**. Comme expliqué précédemment, l'orientation résultats fait partie de la culture de l'entreprise et se concrétise notamment par la valorisation des objectifs individuels. Selon plusieurs personnes, il faudrait donc définir des objectifs permettant de favoriser la coopération. Pour XX (entretien 2), XX (entretien 6) et XX (entretien 8) il est intéressant de définir un objectif sur la coopération elle-même. XX (entretien 8) précise qu'elle le fait déjà au sein de son équipe (*« cette année dans les objectifs individuels de chaque personne de l'équipe j'ai mis un objectif euh transversalité RH Corporate et intra-équipes »*) pour montrer que cela fait partie intégrante du travail (*« c'est vraiment leur faire passer le message en disant que pour moi c'est vraiment important »*). XX (entretien 6) donne un exemple de ce que pourrait être cet objectif dans son cas : *« par exemple moi j'ai 6 ou 7 objectifs je sais plus mais de se dire que y'a un objectif que j'ai je sais pas sur l'identification des Talents par exemple et bah on va pas mesurer le résultat de l'identification mais la capacité que j'ai eu à collaborer »*. Pour XX (entretien 2), il s'agit d'une pratique à mettre en place plus largement au sein de l'entreprise. Faisant partie de l'équipe Politiques RH, elle est en train de travailler sur le sujet : *« on va voir si ça marche ou pas car on en est vraiment aux prémices hein mais déjà le b.a.-ba c'est de mettre des objectifs sur la collaboration ça c'est la base de la base... si tu mets des objectifs ça va un peu obliger ceux qui ne le font pas à s'intéresser au sujet »*. Pour XX (entretien 4), l'idée serait plutôt de mettre davantage d'objectifs sur des projets communs, ce qui pousserait les collaborateurs à travailler avec d'autres personnes : *« d'avoir des objectifs communs donc euh de dire spécifiquement dans ton éval que tu dois euh par exemple moi ça pourrait être XX (sa manager) qui me dit qu'avec XX cette année je dois monter tel projet tu vois »*. Quant à XX (entretien 3), il est davantage aligné avec la proposition d'Aurélié qui consiste à voir la coopération comme un moyen plutôt qu'une fin mais pense qu'il faut axé cela sur l'orientation client (*« alors pas des objectifs sur la collaboration directement parce que les gens vont te dire qu'ils collaborent déjà justement parce qu'ils confondent échanger et collaborer [...] je pense qu'il faut être objectif sur des gros objectifs clients qui t'obligent à être collaboratif en fait »*).

De plus, plusieurs interviewés pensent qu'il faudrait **développer certains modes de fonctionnement** à plus grande échelle. C'est notamment le cas des méthodes agiles, beaucoup mentionnées par XX (entretien 3) et XX (entretien 9). Pour ces derniers, l'orientation client est

la clef de la coopération et c'est justement l'une des valeurs de l'agile : « *quand tu fais du Scrum c'est pareil tu définis les priorités en fonction du client qu'est-ce qui lui apporte le plus de valeur etc et pour moi cette orientation client elle est nécessaire pour la collaboration* » (entretien 3) et « *je vais mettre les équipes et les modes de fonctionnement en place pour qu'on soit toujours focalisé sur le besoin de mon collaborateur c'est ça l'agile ... c'est je mets en place toutes les forces et je les organise de manière à ce qu'on soit toujours à l'écoute de ce que veut le client et comme le client fin le besoin du client il évolue extrêmement vite et bah je dois avoir une organisation adaptable* » (entretien 9). Selon XX (entretien 2), l'agile permet de gommer le frein que peut représenter l'autorité hiérarchique dans les organisations classiques (« *l'organisation en mode agile c'est plein de personnes qui font plusieurs choses fin qui ont chacun un poste mais ce qui est important c'est ce qu'il y a dans le poste et qui permet à une équipe d'avancer sans avoir un chef au-dessus* »). D'après XX (entretien 6), l'agilité permet également de gommer un autre frein qui est la volonté de garder ses sujets : « *c'est pour ça que tester des trucs comme l'agile ou les squads c'est intéressant parce que ça te force à fin c'est pas sur un de tes sujets on va pas te le piquer donc ça force à travailler en collaboration* ».

L'influence du manager étant primordiale, **travailler sur cette population et plus particulièrement sur le Top Management**, fait partie des pistes de solutions. Selon XX (entretien 3), il faudrait valoriser une nouvelle sorte de leaders, à savoir ceux qui savent réellement coopérer et qui font passer les objectifs de l'entreprise avant tout autre objectif personnel : « *moi je pense qu'on sortirait grand de mettre en avant des leaders qui sont ambitieux qui veulent grandir et progresser tout en coopérant c'est-à-dire en acceptant des trucs euh où on se dirait wahou cette personne-là elle est vraiment dans la collaboration elle arrive à refuser un projet ou du chiffre d'affaires pour le bien de l'entreprise* ». Toujours d'après ce chef de projet, cela pourrait passer par le processus de recrutement, avec une attention plus grande accordée à la coopération (« *si on recrutait des gens beaucoup plus porteurs de ça qui ont démontré par le passé qu'ils étaient dans cette ouverture cette orientation client orientés vers le bien de l'entreprise avant leur carrière personnelle et donc ouais de promouvoir ces gens-là plutôt que des gens qui défendent becs et ongles leur territoire* »).

En outre, les interviewés ont mentionné différentes **bonnes pratiques qu'il faut continuer à mettre en place** plus globalement.

Pour XX (entretien 3) et XX (entretien 9), il est très important d'avoir une vision claire et partagée des objectifs et des rôles de chacun. Toujours en s'inspirant de l'agile, XX (entretien

3) déclare : « *ce que j'aime bien dans Scrum c'est que les rôles sont bien définis et ça c'est très important dans la collaboration* ». Au moment d'une discussion sur l'affinité, ce dernier explique d'ailleurs que « *ce qui compte pour moi c'est plutôt que l'objectif soit clair* ». De son côté, XX (entretien 9) explique qu'un rôle fréquent durant les projets est celui de contributeur. Ce rôle peut être très ponctuel mais il faut juste être au clair avec cela (« *dans le cadre d'un projet on peut très bien avoir besoin d'un contributeur juste une heure ou deux pour qu'il puisse donner sa contribution son expertise sa vision différente pour faire avancer le projet et après on le libère entre guillemets* »).

De plus, chercher à structurer davantage les choses est également une bonne pratique. Cela peut passer par l'organisation de réunions transverses par exemple. XX (entretien 7) a quant à elle mentionné de formaliser les choses, que ce soit dans le cadre d'un projet (« *c'est important pour moi la structure qu'il y ait un storytelling tu vois qu'on puisse en parler* ») ou dans le cadre du plan d'action (« *je pense que c'est important que chacun ait sa feuille de route même si elle est large hein mais que chacun connaisse son champ d'action ses priorités et voilà euh son champ d'action sur l'année* »). Elle précise cependant que la structuration n'est pas nécessaire à tous les stades de la coopération. Durant le brainstorming par exemple, il faut « *être très ouvert et justement pas se mettre de contraintes* » pour reprendre ses mots. Il convient de noter que cette manager a été la seule personne à mentionner l'importance de la formalisation du travail.

Toujours en termes de bonnes pratiques, plusieurs personnes ont mentionné l'importance du feedback. XX (entretien 6) mentionne ce point sous l'angle du rôle du manager (« *si tu fais du feedback tous les 3 mois ou 6 mois je sais pas peut-être que pendant le point de feedback tu peux challenger ton collaborateur sur bah de quelle façon il a collaboré* ») alors que XX (entretien 3) élargit cette pratique à l'ensemble des collaborateurs. Il insiste sur le fait de donner du feedback de manière continue et de ne pas attendre la fin d'un projet pour le faire, comme c'est le cas dans les méthodes agiles une fois de plus : « *dans Scrum tu as des cérémonies les rétros qui sont faites pour ça pour parler du fonctionnement de l'équipe et donc ça je trouve ça vraiment clef et c'est surtout de se le dire régulièrement* »).

En outre, XX (entretien 2) et XX (entretien 6) ont mentionné l'importance de travailler sur la confiance, même si elles n'ont pas donné d'éléments très concrets pour le faire : « *y'a probablement d'autres choses euh je te parlais tout à l'heure des gens qui n'ont pas confiance en eux qui ont peur de perdre le pouvoir bah il faut peut-être mettre en place des choses* » (entretien 2) et « *puis bon bah y'a toujours la question de la confiance en fait qui est à travailler et qui n'est pas tout à fait là aujourd'hui* » (entretien 6).

Enfin, il convient également de citer une dernière piste de solution malgré son caractère peu concret : **miser sur l'humain**. C'est XX (entretien 10) qui estime en effet « *qu'il faudrait agir plus sur l'humain* ». Selon lui, la collaboration est plus souvent assimilée aux outils collaboratifs cela n'est pas l'ingrédient principal : « *on a beau avoir tous les outils du monde si on se connaît pas si on ne se voit pas si on discute pas si humainement on n'est pas proches ça va pas fonctionner et ça je pense que c'est le capital et on le perd de plus en plus* » explique-t-il. Autrement dit, ce chef de projet pense qu'il faudrait accorder une importance plus grande aux liens sociaux dans le cadre du travail. De la même manière, XX (entretien 6), qui a été amenée à échanger avec Norbert Alter, pense qu'il serait intéressant d'aborder le sujet de la coopération sous un autre angle. Elle mentionne ainsi le fait de mener une étude sociologique approfondie : « *je pense qu'il faut quelqu'un qui soit capable d'analyser ce qui se passe dans l'organisation c'est pour ça que je trouvais ça intéressant qu'il y ait un sociologue qui vienne interroger ce qui fonctionne et prendre les bonnes pratiques* ».

B) Retours sur les principaux éléments de l'analyse de contenu

Il convient ici de revenir sur certains points concernant l'analyse de contenu. Tout d'abord, un premier constat concerne **l'accueil positif du sujet** de la coopération. En effet, au vu de tous les concepts variés abordés lors des différents entretiens, nous pouvons dire que les interviewés avaient beaucoup de choses à dire sur le sujet. Au-delà du fait que la coopération soit un enjeu pour les RH (dont le travail consiste à diffuser ce mode de travail auprès de tous les collaborateurs de l'entreprise), nous voyons que ce sujet leur parle également personnellement. Notons d'ailleurs que leur rôle en tant que RH n'a pas tellement été abordé si l'on en croit l'analyse de contenu.

De plus, **les sujets abordés ne sont pas les mêmes en fonction de certaines caractéristiques**. Par exemple, selon le statut hiérarchique de la personne interrogée, le niveau d'analyse n'est pas tout à fait similaire. En effet, les managers interrogés ont principalement parlé de concepts généraux, sans forcément donner d'exemples précis et sans s'impliquer personnellement dans les explications. Ils semblent également avoir évité de parler directement de leur équipe. À l'inverse, les personnes non-managers ou au début de leur carrière professionnelle se sont davantage livrées sur leur ressenti, sur ce qui est important pour elles ou bien sur les difficultés rencontrées par exemple. Cela peut s'expliquer par le fait que les managers ont eu le temps de prendre du recul sur certaines situations et qu'ils peuvent généraliser certains concepts du fait de leurs expériences passées. Ceci s'explique aussi par le

fait que les managers ne souhaitent pas forcément mentionner des noms de personnes ou de projets car ce genre de choses peut être assez sensible à leur niveau. De la même manière, la dimension stratégique de leur poste est ressortie durant les entretiens. Par exemple, si nous prenons le thème des relations entre les membres de l'entreprise, le problème de la compétition professionnelle a davantage été souligné par les personnes avec des postes à plus grandes responsabilités. Leurs réflexions semblent bien plus politiques et ce sont d'ailleurs ces mêmes personnes qui sont un peu méfiantes vis-à-vis de la coopération. Cela est assez prononcé dans l'entretien de XX (entretien 7), qui parle beaucoup de trahison et de manipulation durant son entretien ; cette dernière est membre du comité de direction RH et bras droit du DRH.

En outre, **les liens entretenus avec les interviewés** ont également influencé la manière dont les personnes se sont livrées durant les entretiens. Par exemple, les membres de mon équipe directe se sont davantage permis de citer des personnes ou de donner des exemples concrets. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles me connaissent et qu'elles savent que je respecterai la confidentialité de l'entretien. À l'inverse, les personnes ne faisant pas partie de mon équipe, que ce soit la « petite » ou « grande » équipe, comme XX (entretien 8), XX (entretien 9) et XX (entretien 10) ont peut-être été moins transparents. En effet, j'ai trouvé que XX (entretien 8) et XX (entretien 9) étaient très positifs sur la coopération. Il ne faut pas exclure l'idée qu'ils le pensent réellement mais le fait de ne pas bien me connaître devait forcément jouer.

En outre, il faut noter que les entretiens n'étaient pas tellement contradictoires mais que chaque **personne a insisté sur certaines dimensions plus que d'autres**. Par exemple, XX (entretien 3) qui a beaucoup parlé des méthodes agiles, XX (entretien 7) de la confiance ou encore XX (entretien 6) de l'importance de l'écoute. Il faut également noter que, contrairement à ce qui peut être imaginé, très peu de personnes ont mentionné les outils collaboratifs. En effet, la plupart des interviewés se sont concentrés sur les aspects relationnels de la coopération. Cela peut signifier que ces dimensions sont les plus importantes pour eux mais il faut aussi garder en tête que tous les interviewés travaillent en RH et sont, à un moment donné, sensibilisés à ce type de sujets.

Enfin, s'il n'est pas vraiment possible de tirer de conclusions concernant l'influence des formations initiales (la plupart ayant fait des études de RH), **les expériences passées semblent quant à elles avoir influencé les discours**. En effet, bien que la plupart des interviewés travaille chez XX (groupe) depuis longtemps, ils ont travaillé dans différentes entités aux cultures très différentes. Ainsi, selon leur vécu, ils n'ont pas la même façon de voir les choses. Par exemple, certaines personnes ont connu une atmosphère de travail stressante ou bien une

hiérarchie très marquée, ce qui influence leurs réponses quant au climat actuel au sein de XX (entité). Autre exemple : certaines personnes ont été formées à se mettre en avant et faire leur marketing personnel, ce qui rend plus difficile le fait de devoir coopérer pleinement aujourd'hui et ainsi de suite.

PARTIE 3

À la suite de plusieurs mois d'observations en tant qu'alternante au sein d'un département RH, le sujet de la coopération entre les différentes équipes de ce département s'est avéré être un véritable enjeu. L'enquête, qui a consisté à réaliser des entretiens majoritairement semi-directifs, avait pour objectif de répondre à la question suivante : comment expliquer le manque de coopération dans ce département RH ? Plusieurs hypothèses, élaborées en partie 1, ont été confirmées avec l'enquête. C'est par exemple le cas de la structure organisationnelle qui apparaît comme l'un des facteurs influençant grandement le niveau de coopération ou le cas des jeux de pouvoir qui apparaissent comme un frein majeur. L'enquête a également révélé que d'autres éléments pouvaient empêcher la coopération : nous pouvons par exemple citer la charge de travail trop importante, l'orientation résultats ou encore le manque d'exemplarité des managers. L'enquête a ainsi souligné l'importance d'éléments objectifs et structurels mais également l'importance des personnalités de chacun. Au-delà des freins, l'enquête a néanmoins montré que la coopération existait au sein du département RH, sous plusieurs formes et à plusieurs niveaux. Autrement dit, il semble que la coopération existe mais que l'entreprise rencontre des difficultés à en tirer parti.

Dans cette dernière partie, nous tâcherons de mettre en perspective les résultats de l'enquête avec les cadres théoriques autour de la coopération. Cette vaste notion a fait en effet l'objet de nombreuses études, que ce soit sur les humains ou bien les animaux. Elle est transverse à de nombreuses disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie mais aussi l'économie et la gestion. Un nombre considérable d'études existent sur la coopération entre différentes organisations, celles sur la coopération intra-organisationnelle étant moins nombreuses. Cette forme de coopération est pourtant au cœur des pratiques de gestion aujourd'hui, qui prônent ses mérites et cherchent à la développer par tous les moyens. Pourtant, de nombreuses entreprises peinent à tirer parti du travail collectif.

Nous nous demanderons donc dans quelles mesures les entreprises peuvent davantage tirer parti de la coopération existante entre leurs collaborateurs ?

I- Une conception large de la coopération ...

A) Une notion peinant à trouver une définition partagée

La coopération est un concept complexe dont les définitions restent très vagues et variables. Nous allons voir qu'elle est régulièrement confondue avec d'autres notions assez proches et qu'elle peut prendre différentes formes, comme le soulignent les différentes approches théoriques.

- **Des confusions régulières avec d'autres notions**

Si nous revenons tout d'abord à l'étymologie du mot coopération, il provient de l'association du terme « operare » et du préfixe « co », ce qui revient finalement à l'expression « travailler conjointement ». D'autres définitions, comme celle du dictionnaire Le Robert ou du CNRTL, introduisent la notion « d'œuvre commune ». Autrement dit, la coopération se résumerait au fait de travailler ensemble pour réaliser un projet commun. Cependant, une limite d'une définition aussi simple est qu'elle ne permet pas de comprendre la différence avec des notions proches telles que la collaboration, la coordination ou encore le travail d'équipe. En effet, d'après les résultats de l'enquête, ces termes semblent souvent utilisés sans trop de distinction au sein des organisations. Il faut noter que cette confusion se retrouve également dans la multitude de ressources qu'il est possible de trouver sur Internet.

Avant de donner une définition plus précise de la coopération, il convient de définir rapidement les différents termes évoqués afin d'éviter toute confusion. La coordination consiste à définir le meilleur agencement entre différentes tâches pour que cela permette d'aboutir à un ensemble cohérent. Cela renvoie donc principalement à la notion de division du travail et à la manière de coordonner les tâches. Par exemple, Mintzberg (1979) a défini des modes de coordination permettant d'articuler les tâches divisées et réparties, aujourd'hui devenus une référence : la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des compétences, la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel. En ce qui concerne le travail d'équipe et la collaboration, les nuances sont moins évidentes : retenons que le travail d'équipe renvoie au fait que chaque personne joue son rôle individuel afin de contribuer à l'objectif commun tandis que dans la collaboration, tous les membres partagent leurs idées et leur travail pour atteindre l'objectif commun. Autrement dit, dans le cadre de la collaboration, la part individuelle est difficilement identifiable puisque les responsabilités sont constamment partagées. De plus, le travail d'équipe concerne généralement une unité précise qu'est «

l'équipe » tandis que la collaboration peut avoir lieu entre différentes équipes, différents départements et même différentes entités d'une même entreprise.

Maintenant que nous avons défini quelques termes souvent associés à la coopération, il convient de donner une définition plus précise de la coopération. Pour cela, nous avons fait le choix de nous baser sur les apports de Norbert Alter, sociologue français et auteur du livre Donner et prendre : la coopération en entreprise (2010).

- **Une approche structurante : l'approche de Norbert Alter**

Nous ne pourrions parler de coopération sans mentionner les apports de Norbert Alter. Selon lui, la coopération s'explique avant tout par le concept de réciprocité, puisqu'il est en effet difficile de coopérer avec des personnes qui ne le font pas en retour. Ainsi, la coopération repose très largement sur la volonté de donner. Cela suppose d'échanger en faisant circuler des biens de toute nature (des informations, du temps, des émotions, des symboles...), de la même manière que circulaient les dons dans les sociétés primitives. Alter s'appuie ainsi sur la théorie du don de Marcel Mauss et montre que les échanges entre les collaborateurs ne peuvent pas être réduits à des comportements altruistes et pacifique. Donner représente donc un moyen d'obliger à rendre et l'auteur montre que le fameux triptyque « Donner – Recevoir – Rendre » s'applique également pour la coopération dans les entreprises modernes.

« Donner » revient à donner un peu de soi-même puisque la personne donne ce à quoi elle attache de la valeur. C'est finalement renoncer à quelque chose, comme l'explique Georges Bataille (1933) avec le principe de « dépense ». Par exemple, un collaborateur qui va en aider un autre va perdre du temps et va devoir le rattraper à un moment donné ou prendre du retard sur son travail. Il sacrifie ainsi quelque chose pour manifester l'existence d'un lien. Ces dons, nous l'avons dit, ne sont pas gratuits et même dans l'exemple que nous venons de donner, il existe une finalité : celle de créer du lien social, dans lequel s'insère toujours un peu d'intérêt (qu'il soit d'ordre matériel, affectif ou symbolique).

Quant au « Recevoir », il traduit l'endettement qui est en train de se créer. Cela implique un contre-don qui aura lieu plus tard et inscrit ainsi la relation dans la durée. Alter explique que ces moments s'accompagnent d'une « dramatisation du geste » et d'une certaine mise en scène, afin que le don ne soit pas confondu avec une simple norme ou coutume. Cela peut par exemple reposer sur des gestes, des regards, des paroles ou encore des échanges dans certains lieux spécifiques.

En ce qui concerne le « Rendre », il faut préciser que cela n'implique pas que le donataire redonne au donateur ce que dernier lui avait donné mais plutôt qu'il donne à son tour. Ainsi, les choses rendues n'ont pas forcément de rapport avec celles qui ont été données, l'importance n'étant d'ailleurs pas le contenu des retours mais plutôt cette logique interne de rendre. La répétition de ces relations d'entraide et de soutien mutuel produit une certaine complicité. Autrement dit, la coopération repose sur des sentiments comme l'amitié, la fierté, la gratitude ou la reconnaissance. Selon l'auteur, tout cela permet aux collaborateurs d'accéder au « sentiment d'exister ».

Pour résumer, l'approche de Norbert Alter introduit l'idée de don dans la définition de la coopération. Il montre que cette dernière repose sur les échanges et qu'elle comporte une dimension affective importante, ce qui explique qu'elle ne peut être uniquement le résultat d'une procédure ou d'une contrainte hiérarchique. Ainsi, la coopération se différencie donc des processus de coordination : elle en est l'énergie et l'esprit. Il est intéressant de rappeler que dans l'enquête, une seule personne a mentionné directement cette idée de don. En effet, XX (entretien 7) pense que « *dans la collaboration y'a un côté un peu don de soi en fait* » et que « *pour collaborer tu dois donner d'abord en fait* ». Elle mentionne principalement le fait de donner du temps (« *j'ai pas de problème à aller aider fin à aller donner une heure de mon temps pour quelque chose qui me rapporte rien* ») et des informations (« *je leur raconte des choses sur ce qu'il se passe donc je leur fais confiance en leur racontant des choses confidentielles* »). Dans le premier verbatim, cette manager déclare que donner ne lui rapporte rien (elle déclare d'ailleurs ne pas avoir de problème à donner « *gratuitement* » juste avant). Selon l'approche d'Alter, le fait de donner du temps à une personne possède au moins la finalité qui est celle de créer du lien. Ce geste n'est donc pas complètement altruiste, d'autant plus que nous pouvons imaginer que XX (entretien 7) en tire une certaine satisfaction comme une bonne image de soi. Quant aux autres interviewés, même s'ils ne mentionnent pas clairement la notion de don, certains aspects de la théorie de Norbert Alter sont présents. C'est par exemple le cas des moments informels, qui permettent de créer du lien d'après plusieurs personnes interrogées : « *le temps que tu prends pour discuter avec les autres euuh parfois on peut se dire elle bavarde beaucoup mais en fait bah oui c'est vrai que pendant ce temps je suis pas en train de faire une présentation mais en fait ça apporte autre chose* » explique par exemple XX (entretien 4).

- **Une notion polymorphe**

Même si nous nous baserons essentiellement sur la définition donnée par Alter, il convient de revenir aux fondements de la notion de coopération afin de comprendre que cette dernière est polymorphe. Au début du 20^{ème} siècle, lorsque Taylor définit les principes de l'efficacité de l'organisation du travail, il s'intéresse principalement à une coopération dite verticale (Dameron, 2001). La coopération transversale est quant à elle considérée comme contre-productive car elle produit de la « flânerie collective ». L'idée est donc de favoriser la coopération verticale uniquement, c'est-à-dire entre employeurs et employés. Ainsi, les ingénieurs déterminent des lois scientifiques permettant d'augmenter la productivité et donc les salaires des ouvriers, ce qui pousse les deux parties à coopérer. Dans cette approche, le pouvoir est complètement attribué au management et les ouvriers coopèrent uniquement dans l'optique d'être rémunérés correctement. Dans le même temps, Chester Barnard (1938) propose une analyse un peu différente mais place toujours la coopération comme quelque chose d'intrinsèque au modèle hiérarchique. En effet, il fonde sa théorie sur une théorie plus globale de l'organisation : il voit l'organisation comme un système de coopération, mêlant relations formelles et informelles. Il définit 3 facteurs principaux que sont la communication, l'objectif commun et la volonté de coopérer. Selon lui, la volonté de participer au fonctionnement collectif dépend d'un calcul coût-avantage, dans lequel le dirigeant occupe une place importante puisque c'est lui qui va contrôler les différentes incitations et stimulants. Il faut ainsi attendre plusieurs années avant que des auteurs tels que Crozier et Friedberg (1977) viennent analyser la coopération horizontale, à savoir entre les membres d'un même niveau hiérarchique. Selon eux, cette coopération est stratégique puisqu'elle est mise en place pour accéder à certaines ressources permettant d'avoir un certain pouvoir et de maîtriser les zones d'incertitude. Ces auteurs voient la coopération comme un moyen alors que d'autres définissent plutôt la coopération comme une fin en soi. Par exemple, Stéphanie Dameron (2001) a montré que deux types de relations coopératives pouvaient exister au sein d'une organisation : la coopération complémentaire et la coopération communautaire. La première repose sur une rationalité calculatoire c'est-à-dire que ce sont les ressources complémentaires détenues par l'autre qui poussent un individu à coopérer. La coopération communautaire, quant à elle, repose davantage sur une logique identitaire. En effet, les interactions avec les autres se font pour créer une identité de groupe et renforcer le sentiment d'appartenance. Ici, la coopération est donc davantage vue comme une fin. Si nous reprenons les résultats de l'enquête, nous voyons que ces deux formes de coopération semblent exister. En effet, plusieurs personnes ont mentionné le fait de coopérer en raison de compétences complémentaires ou, à l'inverse, de ne pas coopérer ne voyant pas ce que les personnes en face pourraient apporter. À l'inverse, il a

beaucoup été question de créer des liens et de renforcer la cohésion d'équipe. Si l'analyse de Dameron a été reprise par plusieurs auteurs qui confirment l'existence de ces deux types de coopération au sein d'une même organisation, il ne semble pas y avoir de consensus quant à l'ordre dans lequel ces formes de coopération se développent. Par exemple, selon Lee et Cavusgil (2006), la coopération développée dans un premier temps sera de type complémentaire (pour le cadrage du projet ou la définition des rôles et responsabilités) avant de devenir progressivement communautaire, notamment grâce à la confiance créée au fil du temps. En revanche, d'autres recherches montrent que les projets reposent d'abord sur une coopération communautaire, avant d'évoluer vers une coopération complémentaire (Browning, 1995 ou Nootboom, 1997). L'enquête a également permis de souligner ce côté polymorphe de la coopération. Enfin, en parallèle de ces apports théoriques, l'enquête a également mis en avant cette dimension polymorphe de la coopération. En effet, différentes formes de coopération ont été mentionnées : coopération au sein d'une même équipe, d'un même département, avec les autres métiers, avec les autres pays ou encore avec les autres entités du groupe.

B) La coopération : opportunité ou risque ?

- **La coopération comme opportunité face aux changements incessants**

Depuis une vingtaine d'années, la coopération est présentée comme une modalité de travail évidente. Traditionnellement, les entreprises étaient pilotées de façon verticale avec des relations de subordination marquées, d'abord via des approches de type « top-down » puis des approches « bottom-up » de plus en plus. Ainsi, l'horizontal a longtemps été négligé et ce n'est que plus récemment que les entreprises se sont intéressées aux interactions entre les collectifs de travail. Plusieurs raisons peuvent cela : tout d'abord, la concurrence s'est très fortement accentuée avec la mondialisation. En effet, cette dernière ne concerne plus quelques multinationales dans un nombre réduit de pays mais elle s'est élargie à des entreprises de toutes sortes et de toutes tailles, présentes dans le monde entier. Nous pouvons notamment citer les start-up, qui ont bouleversé les codes de l'entreprise traditionnelle en démontrant une réelle flexibilité face aux évolutions du marché. De nouveaux concepts, tels que l'agilité ou l'entreprise libérée, se sont alors développés. Ces derniers viennent rompre avec le management traditionnel et hiérarchique, qui enferme les salariés dans des postures ne leur permettant pas d'exprimer pleinement leur créativité. En parallèle, le développement de nouvelles technologies a permis de favoriser grandement les échanges, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci. Aujourd'hui, il est en effet possible de travailler ensemble sur un petit

projet ou bien un projet de très grande envergure, en présentiel ou à distance, de manière synchrone ou asynchrone.

Selon Norbert Alter (2010), jusqu'au début des années 1980, ce sont les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) qui dominaient. Depuis, les inventions managériales n'ont cessé de s'enchaîner et le réel changement ne repose finalement pas dans un changement de modèle précis mais dans le fait que les différents éléments constitutifs des organisations (produits, règles, critères d'évaluation, technologies et rapport au marché) ne font que changer. Il utilise le terme de « mouvement » pour désigner la situation et montre que tout cela a eu comme conséquence une plus grande sollicitation des salariés. Ces derniers doivent en effet s'approprier chaque changement, en lui trouvant un sens et une certaine efficacité, tout en faisant face à de nombreuses injonctions contradictoires (promotion de l'initiative et la prise de risque tout en renforçant les dispositifs de contrôle par exemple). C'est dans ce contexte que la notion de « compétence collective » est apparue. En effet, face au nombre de contraintes, les salariés doivent aujourd'hui constamment se référer aux autres s'ils veulent être compétents.

Ainsi, le travail coopératif apparaît comme primordial et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous l'avons vu, coopérer signifie créer du lien jusqu'à créer une certaine complicité. Cette dernière est d'une grande valeur aujourd'hui, notamment dans les situations complexes ou urgentes. De même, la coopération permet aux collaborateurs d'accéder au « sentiment d'exister ». Au nom de ce sentiment, les salariés s'engagent dans leur activité, bien plus et bien mieux que ne le suppose leur contrat de travail. De plus, cette nouvelle manière de fonctionner permet à l'entreprise de s'appuyer sur une autre unité que l'individu, ce qui lui permet d'être moins dépendante des aléas pouvant toucher les salariés (maladies, absences ou démissions par exemple). Quant aux résultats de l'enquête, ils posent l'intelligence collective comme principal bénéfice de la coopération. Selon les interviewés, la confrontation de points de vue permet en effet de faire émerger de nouvelles idées. Chacun possède son propre bagage (éducation, formation, expériences passées) ce qui vient élargir le champ des possibles et favorise la créativité. Cette diversité permet également d'éviter certains angles morts, à condition de travailler avec des personnes assez différentes bien entendu. Les interviewés mentionnent également le fait de pouvoir se conforter dans leurs idées déjà existantes. Il faut savoir que cette notion d'intelligence collective, et les avantages y étant associés, a fait l'objet de différentes études. Précisons avant tout que l'intelligence collective ne consiste pas uniquement à rassembler plusieurs personnes autour d'un sujet. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un élément immatériel qui émerge de façon spontanée. Il s'agit plutôt d'un processus, comme l'explique Garnier (2001) dans sa définition : « l'intelligence collective est un processus qui

permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace pour déboucher sur une décision ». Pour être un peu plus précis, l'intelligence collective peut être définie à travers trois dimensions principales (Greselle-Zaïbet, 2007) : la première est la dimension cognitive et regroupe les capacités de compréhension, de réflexion et de prise de décision du groupe. La deuxième renvoie aux compétences relationnelles (l'engagement mutuel, l'autonomie, la confiance...) et la troisième dimension est systémique (chacun concevant ses actions en fonction de celles des autres et en les reliant au système). Autrement dit, il ne faut pas confondre intelligence collective et travail à plusieurs. L'intelligence collective est bien plus large que cela et surtout différente de la somme des intelligences individuelles qui la composent (Ribette, 1996). Plusieurs études ont montré que l'intelligence collective permettait de favoriser l'innovation, la satisfaction des salariés et donc la performance de l'entreprise. Elle permet également de réduire les départs volontaires et l'absentéisme et donc d'augmenter l'engagement (Aubé et Rousseau, 2005).

- **La coopération comme risque**

Nous venons de mentionner les principaux bénéfices de la coopération, ce qui explique sa valorisation au sein des organisations aujourd'hui. Pourtant, de nombreuses entreprises peinent aujourd'hui à mobiliser leurs salariés et à les faire coopérer. Nous aborderons dans une deuxième partie les facteurs pouvant apparaître comme des freins mais il convient ici de souligner que la coopération n'est pas toujours vue comme une opportunité du côté des salariés. L'enquête a en effet révélé la méfiance que certains collaborateurs pouvaient avoir vis-à-vis de la coopération, considérant parfois cette dernière comme une menace. Par exemple, la quasi-totalité des interviewés a mentionné le phénomène de guerres des territoires, la coopération étant vue comme un risque de venir entraver leurs responsabilités. C'est ce qu'explique XX (entretien 6) par exemple : « *parfois que tu peux avoir intérêt à avancer seul sur ton sujet parce que déjà euuh t'as envie de garder ton sujet de rester maître de ton sujet donc d'être reconnu comme tel* ». De plus, les interviewés sont méfiants vis-à-vis de la coopération car ils savent que le risque de trahison existe : « *je pense que ça peut euuh te desservir quoi parce qu'en fait toi tu donnes et les autres ils prennent en fait* » (entretien 4) ou « *t'as toujours un peu de méfiance quand il faut travailler en transverse hein en tout cas si y'a un risque qu'on fasse autre chose que contribuer à ton sujet* » (entretien 6). Nous ne citons que quelques personnes ici mais il faut savoir que ces constats ont été partagés par de nombreux interviewés.

Les apports théoriques semblent donner raison à ces déclarations. En effet, ce risque de trahison n'est pas une illusion des collaborateurs ou bien quelque chose qui serait propre à l'entreprise XX mais au contraire quelque chose de « normal » d'après Alter (2010). L'auteur explique qu'il est fréquent que le donataire fasse preuve d'ingratitude, d'autant plus que dans les milieux professionnels, les salariés sont en rivalité de carrière et de prestige. Georg Simmel, philosophe et sociologue allemand, explique que les relations entre pairs se caractérisent aussi bien par la capacité à coopérer que la capacité à entrer en concurrence. En effet, coopérer permet d'être plus compétent par différents moyens et la concurrence permet d'être reconnu comme plus compétent que les autres. Bourricaud (1961) utilise le terme « d'associés rivaux » pour désigner la configuration dans laquelle les membres sont à la fois associés (les échanges et alliances avec les autres permettent de maîtriser des choses de grande valeur) et rivaux (ils poursuivent des objectifs similaires et les ressources sont trop rares pour donner satisfaction à chacun). Il montre que cela s'applique tout particulièrement aux hommes politiques et aux dirigeants d'entreprise. Cela confirme ainsi un résultat de l'enquête sur le lien négatif entre degré de coopération et niveau hiérarchique des membres. Cependant, les apports théoriques permettent de comprendre qu'il existe d'autres raisons expliquant le fait qu'une personne ne reçoive rien en retour, sans parler de trahison ou de concurrence pour autant. Si on reprend l'idée de la coopération comme don, l'extrême mobilité des structures, des missions et des localisations rend bien plus difficile la possibilité de tenir ses engagements réciproques (Alter, 2010). Ainsi, les collaborateurs sont sans cesse amenés à changer de système d'échange et les donataires ne peuvent donc plus rendre au moment voulu car ils ont disparu de la scène. De plus, les collaborateurs se retrouvent de plus en plus en situations d'urgence et d'incertitude ce qui, en plus du manque de temps, ne leur laisse pas un l'esprit tranquille pour célébrer les échanges comme il se doit.

- **Accepter de jouer le jeu**

Une question peut alors se poser : pourquoi continuer à coopérer si les collaborateurs risquent sans cesse d'être trahis et de ne rien recevoir en retour ?

Norbert Alter apporte ici un nouvel éclairage. Ce dernier explique en effet que le collaborateur ne donne à quelqu'un d'autre mais donne à « un tiers », qui peut être le projet global ou le métier par exemple. Autrement dit, la réciprocité se trouve élargie. Ce n'est pas A qui donne à B puis B qui rend à A : c'est plutôt A qui donne à B qui donne à C qui donne à M qui, un jour, rendra à A. Ainsi, ce n'est pas tellement la personne à qui le donateur fait son don qui est importante mais le sentiment que cela lui procure. Alter prend un exemple parlant qui

est celui des portes de métro, lourdes et potentiellement dangereuses : lorsqu'une personne tient cette porte pour la personne qui suit et que cette dernière la remercie, un sentiment positif est ressenti. Cela fait chaud au cœur, donne l'impression d'avoir créé du lien et « le sentiment que la société existe ».

II - ... mais un consensus sur le caractère multifactoriel de cette notion

Nous venons de voir qu'il existait différents éléments de définition de la coopération, soulignant la complexité de cette notion, mais aussi que tout le monde ne portait pas le même regard sur cette dernière. Cette complexité s'explique notamment par le nombre d'importants facteurs qui existent. L'enquête a en effet souligné cette dimension multifactorielle, les différents facteurs pouvant favoriser la coopération ou bien la freiner. Nous allons ici revenir sur deux types de facteurs principaux, que ce sont les facteurs organisationnels et les facteurs interactionnels.

A) Les facteurs organisationnels

Malgré le fait que la coopération se structure de manière endogène, il ne faut pas négliger les facteurs venant l'orienter et l'inciter de manière exogène. Par « exogène », nous entendons ici les éléments de l'organisation qui ont un impact sur le degré de coopération entre les membres d'un groupe.

Tout d'abord, la **structure organisationnelle** influence grandement la manière dont les salariés vont travailler ensemble. Nous pouvons ici nous appuyer sur les travaux de Mintzberg de nouveau. Pour rappel, ce dernier a proposé une typologie de structures organisationnelles, bien connue aujourd'hui : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnelle et l'adhocratie. Parmi ces différentes structures, l'adhocratie semble être la forme la plus adaptée pour la coopération (Gangloff-Ziegler, 2009). En effet, cette structure se développe dans un environnement évolutif et complexe, ce qui suppose un degré d'innovation élevé. Pour cela, des experts de différentes disciplines doivent pouvoir travailler ensemble, en se coordonnant par ajustement mutuel. Ce type d'organisation ne possède généralement pas de technostructure puisqu'il n'est pas possible de standardiser les procédés de travail ou de résultats dans ce contexte. Quant à la hiérarchie, elle n'est pas très développée, le sommet stratégique ayant surtout un rôle de coordination. Ainsi, nous comprenons donc que les organisations standardisées et spécialisées, telles que les configurations bureaucratiques, mécanistes ou professionnelles, ne favorisent pas la

coopération à priori. Mintzberg identifie également des facteurs de contingence tels que l'âge de la structure, sa taille, son système technique, son environnement et son pouvoir. Il montre par exemple que plus une organisation est ancienne et plus elle sera formalisée à priori. Cela s'explique non seulement par le fait que cette dernière a une probabilité plus forte d'avoir vu le jour lorsque les principes de l'OST dominaient mais également parce qu'une organisation qui vieillit tend à répéter ses comportements donc à être plus prévisible et plus facile à formaliser. Concernant la taille de l'entreprise, il montre que plus celle-ci est importante et plus les tâches seront spécialisées à priori. En ce qui concerne le système technique, il explique que généralement, lorsque le contrôle du travail des opérateurs est important, le travail est formalisé et bureaucratique. Quant à l'environnement, plus il est dynamique et plus la structure est de type organique. Enfin, le pouvoir constitue un autre facteur influençant la structure selon Mintzberg. En effet, plus le contrôle externe de l'actionnariat est important et plus la structure de l'organisation risque d'être centralisée et formalisée.

De plus, **l'existence de mécanismes de coordination** est essentielle au développement de la collaboration. Selon Linda Fortier (2004), il existe deux types d'interactions principales entre les collaborateurs d'une entreprise : les discussions de cas et les réunions d'équipe. Les discussions de cas renvoient aux moments informels qui, nous le savons maintenant, sont indispensables dans le cadre de la coopération. Cependant, Fortier explique que les réunions d'équipe, assimilées au mode formel cette fois, sont également importantes. Elles permettent en effet d'avoir un temps défini pour réunir les différentes personnes afin de structurer les choses et travailler ensemble. Autrement dit, le seul mode informel ne suffit pas à assurer la coopération interprofessionnelle, notamment si elle concerne plus de deux personnes. Le soutien administratif, via l'existence de standards ou de protocoles, est donc un élément important à prendre en compte dans le travail collectif. De la même manière, la division et la répartition des tâches entre les acteurs doivent être clairement énoncées : « le travail à exécuter doit être réparti entre les individus d'une manière assez claire pour que l'un n'empiète pas sur l'autre » (Bernoux, 2009). Il faut préciser que ces propos ne sont pas contradictoires avec la théorie de Norbert Alter. En effet, le sociologue confirme que ces différents mécanismes de coordination représentent l'architecture des organisations complexes et qu'elles sont nécessaires (on ne peut pas gérer une grande entreprise comme on gère un atelier d'artisan). En revanche, derrière, il faut que les collaborateurs viennent y donner du sens et se les approprier pour les rendre efficaces.

En outre, les **ressources dont dispose l'entreprise pour soutenir le travail coopératif** sont importantes.

Par exemple, le développement d'outils informatiques peut apparaître comme un élément favorisant la collaboration. Les solutions numériques se sont multipliées ces dernières années, modifiant à la fois le format de l'information partagée mais également la manière dont cette information est partagée. La crise sanitaire du Covid-19 a d'ailleurs contribué à accélérer ce phénomène : il existe aujourd'hui de nombreux outils pour communiquer (Zoom, Teams, Skype...), pour travailler sur des documents partagés (Google Docs, Microsoft 365...), pour stocker des documents (Google Drive, Dropbox...) ou encore pour se coordonner sur un projet (Google Agenda, Doodle...). Cela permet à des collaborateurs de travailler sur des projets de toute taille et sans limite géographique, ce qui favorise le développement de nouvelles compétences et l'émergence de nouvelles idées. Cependant, il convient de préciser que l'existence d'outils collaboratifs ne permet pas à elle seule d'assurer la coopération. En effet, il s'agit d'un moyen pouvant faciliter le travail coopératif mais il est nécessaire de changer les comportements et de créer une véritable culture autour de cela.

Au-delà des ressources matérielles ou financières, nous pouvons également citer les ressources humaines. Par exemple, les membres d'une équipe en sous-effectif verront leur charge de travail augmenter et auront moins de temps à consacrer à la coopération, qu'il s'agisse de travailler concrètement ou bien de créer les liens, nécessaires pour le travail collectif. Ainsi, disposer d'un temps suffisant est l'une des conditions pour une coopération réussie. Seulement, il existe une sorte de paradoxe à ce sujet de nos jours : alors que la société moderne est caractérisée par un progrès technique continu devant contribuer à libérer du temps, les individus en manquent de plus en plus. Il s'agit en effet d'une ressource qui devient de plus en plus rare et cela dans les entreprises également. Plusieurs études ont montré que le travail s'était intensifié suite aux différents changements ayant touché le monde du travail comme l'apparition des nouvelles technologies, l'intensification des relations de service ou encore la multiplication des normes et des procédures. Ainsi, on constate une certaine forme de multi-activité dans le travail avec des formes de dispersion (Ughetto, 2022). Les salariés expriment un sentiment d'intensification du travail, ce dernier étant devenu très sollicitant. Ils peuvent alors se retrouver en difficulté pour le réaliser, notamment à cause des nombreux arbitrages et régulations à réaliser. Alter parle de « travail invisible » pour désigner l'ensemble des petites activités de régulation technique, organisationnelle et relationnelle qui permettent de réaliser la tâche. Ce travail invisible prend beaucoup de temps et les salariés ont donc l'impression de ne plus avoir le temps pour le « vrai » travail. Durant l'enquête, ce manque de temps a été

mentionné par la quasi-totalité des interviewés. Ces derniers expliquent en effet que la coopération implique d'y consacrer du temps mais qu'ils n'ont pas toujours ce temps, ce qui les pousse à réaliser la tâche seule. Il faut également noter que ce manque de temps s'accroît avec le niveau de responsabilités.

Enfin, la **politique de Ressources Humaines** développée par l'entreprise joue un rôle majeur dans la facilitation, ou non, de la coopération.

Nous avons vu, à travers les résultats de l'enquête, qu'une certaine compétition pouvait exister entre les différents membres d'une organisation mais également dans un département ou une même équipe. Ces comportements peuvent s'expliquer par les traits de personnalité de chacun mais également par des éléments plus objectifs, comme la politique de rétribution mise en place par l'entreprise. Par exemple, plusieurs interviewés ont mentionné l'existence d'objectifs individuels comme frein à la coopération : *« on est tous évalués sur des objectifs individuels et quelque part c'est ça qui fait que fin ça impacte ta rémunération et tout donc t'es quand même assez centré sur ton objectif individuel »* (entretien 6) ou *« y'a des objectifs qui sont donnés qui sont individuels donc forcément ça t'incite à travailler tout seul »* (entretien 4). Il convient ici de préciser que cela n'est pas propre à l'entreprise XX mais qu'aujourd'hui, la rémunération variable individuelle est généralisée dans la plupart des entreprises. Si cela peut inciter les salariés à améliorer leurs résultats et leurs comportements au travail, cela peut aussi inciter ces derniers à se comparer entre eux et à vouloir être meilleurs que les autres. Or, ce désir de reconnaissance et ce besoin de surpasser les autres sont souvent peu compatibles avec une démarche coopérative, dans laquelle la contribution individuelle n'est pas identifiable (et donc pas valorisable).

Toujours en ce qui concerne la politique RH, nous pouvons mentionner l'influence des modes de travail mis en place. Par exemple, la récente pandémie a contribué à généraliser le télétravail dans la majorité des entreprises. Or, le fait de partager un même espace facilite la coopération. En effet, le télétravail réduit par exemple les moments informels qui stimulent le développement de nouvelles idées (Cihuelo et Piotrowski, 2021). Ainsi, le télétravail questionne particulièrement la construction et l'entretien des liens sociaux. Pour Taskin (2003), le véritable enjeu du télétravail est de gérer la « déspatialisation » qu'il induit. Ce concept fait référence à la gestion de la distance non seulement physique et géographique mais aussi et surtout psychosociologique (désocialisation, invisibilisation, déshumanisation ou disciplinarisation). Il convient ici de nuancer les propos en rappelant que plusieurs recherches

s'accordent pour dire que les effets négatifs du télétravail sont surtout liés à la fréquence à laquelle il est pratiqué.

B) Les facteurs interactionnels

Avant de parler des composantes interactionnelles à proprement parler, il convient de dire quelques mots sur deux composantes individuelles que sont les éléments cognitifs et volitionnels.

- **Facteurs individuels**

Parmi les facteurs individuels se trouvent les facteurs cognitifs, qui impliquent que des membres travaillant ensemble doivent avoir les bonnes aptitudes pour le faire. Ces aptitudes peuvent renvoyer au fait d'acquérir et traiter les informations correctement ou encore à ne pas copier le réel mais à agir sur lui et à le transformer (Piaget, 1970). Plus précisément, selon Gangloff-Ziegler (2009), deux types de savoirs sont nécessaires : ceux qui sont liés à la spécialité du travail coopératif et les savoirs plus procéduraux, comme ceux qui permettent le maniement des outils par exemple. Durant l'enquête, les différents interviewés ont quant à eux mentionné l'importance de certaines « soft skills » pour coopérer efficacement telles que l'écoute, l'ouverture aux autres et l'orientation client. Ces différentes aptitudes dépendent de la formation de l'individu, de ses expériences passées et de la maturité de ce dernier. De plus, au-delà de l'existence de ces compétences chez une personne, se pose aussi la question de la représentation que cette personne peut se faire de ses aptitudes. En effet, l'un des freins qui peut exister est le fait de ne pas se sentir légitime dans ses apports et craindre le regard des autres.

Il convient également de mentionner les facteurs volitionnels, qui renvoient à la volonté de coopérer, indispensables pour la mise en place de pratiques coopératives. Selon Gangloff-Ziegler (2009), les individus font en effet des choix en fonction des opportunités et contraintes rencontrées. Elle explique que ces derniers peuvent voir la coopération comme une contrainte à laquelle il n'est pas possible d'échapper ou bien comme une opportunité qu'ils peuvent exploiter. Les contraintes peuvent découler du lien de subordination existant (il est explicitement demandé à l'employé de travailler sur tel projet) ou bien d'un outil incontournable dont l'utilisation impose une certaine coopération par exemple. Les opportunités, quant à elles, sont essentiellement les contreparties que l'individu voit à sa participation (rémunération, reconnaissance sociale, intégration dans un groupe, développement des compétences...).

Ces deux éléments influencent mais sont également influencés par les relations qui existent entre les membres et c'est ce que nous allons aborder maintenant.

- **Facteurs interactionnels**

Selon D'Amour (1997), les deux principaux déterminants interactionnels de la collaboration sont la **cohésion du groupe et la confiance** entre les membres. Schachter, psychologue américain, définit la cohésion comme « la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe ». Selon lui, ces forces sont au nombre de 5 : l'objectif commun, la répartition des tâches, l'existence de valeurs acceptées de tous, la fierté d'appartenance et la motivation (Combalbert & Linardos, 2018). Quant à la notion de confiance, elle a fait l'objet de nombreuses études. En effet, même si différentes théories ont été développées, il semble qu'un consensus existe sur un point : la confiance facilite la mise en place de pratiques collaboratives (Hosmer, 1995). Certains auteurs montrent que cette dernière est renforcée lorsqu'elle est basée sur des relations passées et sur la similarité de valeurs (D'Amour, 1997). D'autres estiment que la confiance repose sur la connaissance des compétences des membres du groupe, notamment en ce qui concerne la compréhension et l'acceptation des rôles (Henneman, 1995). Autrement dit, pour développer une vision commune, les membres doivent en effet reconnaître la complémentarité de leurs expertises et de leurs rôles respectifs. Cette notion de confiance a été abordée par plusieurs interviewés durant l'enquête qualitative. Selon XX (entretien 7), la confiance est la première clef de la coopération. Durant son entretien, elle a d'ailleurs donné plusieurs exemples de pratiques favorisant la confiance : partager des informations à son équipe (même confidentielles), déléguer de nombreuses tâches et se montrer de manière authentique (en partageant ses doutes et ses failles).

Cette idée de partage d'informations est liée à la **communication**, élément également indispensable lorsqu'il s'agit de coopération. En effet, cette notion est centrale, à la fois en ce qui concerne la gestion d'un projet (une bonne communication permet de se coordonner et donc de travailler efficacement) mais également en ce qui concerne les liens sociaux qui se créent. D'après Henneman (1995), l'impact de la communication est majeur du fait qu'elle exprime d'autres facteurs importants comme le respect mutuel et le partage.

Toujours en ce qui concerne le lien entre degré de coopération et relations entre les membres, **l'existence d'affinités** rentre en compte. Durant l'enquête, plusieurs interviewés ont

d'ailleurs mentionné cette notion : d'après eux, l'affinité facilite grandement le travail coopératif, même si certains précisent que ce n'est pas une condition nécessaire pour autant. D'après les travaux de Jean Maisonneuve (1967), l'affinité est définie comme « toute relation élective c'est-à-dire impliquant une opération de choix et une satisfaction affective vécue par ses agents ». Cela regroupe donc les relations d'amour ou d'amitié qui unissent intimement les personnes mais également les sentiments de préférence et sympathie mutuelle, comme cela peut exister plus fréquemment au sein des entreprises. Ses recherches ont mis en avant l'existence de deux phénomènes : celui de proximité (la proximité favorise l'affinité car elle offre davantage d'occasions de contact) et celui d'homophilie (les affinités se créent plutôt entre des personnes qui se ressemblent). Ainsi, si nous étendons ces deux principes à la coopération, il semblerait que cette dernière soit plus facile entre des membres qui sont proches géographiquement et qui se ressemblent. Ce cadre théorique semble avoir été vérifié durant l'enquête puisque de nombreuses personnes ont mentionné le travail à distance comme l'un des principaux freins de la coopération. D'autres personnes, moins nombreuses, ont évoqué cette notion de ressemblance. C'est le cas de XX (entretien 5) par exemple : « *globalement on aime bien travailler avec des gens qui nous ressemblent quand même* ». Notons que la ressemblance peut concerner de nombreux points tels que la formation initiale, le statut hiérarchique, l'âge et les sujets de vie qui vont avec, les valeurs ou encore la personnalité (ce que nous allons voir maintenant).

Dans le cadre de l'enquête, c'est le **sujet des personnalités** qui est beaucoup ressorti. En effet, plusieurs interviewés ont mentionné la différence de personnalités comme une réelle difficulté pour coopérer. Par différence de personnalités, il faut entendre deux choses : des personnalités trop opposées ou bien des personnalités qui ne sont pas compatibles avec la coopération. Autrement dit, deux personnes peuvent avoir des traits de personnalité plutôt compatibles avec la coopération mais avoir des difficultés à coopérer entre elles, du fait des différences de personnalité trop importantes. Différents ouvrages sont consacrés au sujet des personnalités en entreprise. Dans *l'Âme de l'organisation* (1999), Bourque et Lelord donnent une définition de la personnalité : c'est l'ensemble des manières habituelles de percevoir son environnement, soi-même et sa manière d'y réagir. La notion d'habitude est ici importante puisqu'elle suppose que l'individu aura une manière plutôt prévisible de percevoir et réagir à une situation. En tant que consultants en bien-être au travail, ces auteurs ont rencontré de nombreux individus attribuant les difficultés rencontrées au travail à la personnalité compliquée de certains de leurs collègues. Cependant, les auteurs expliquent que bien souvent, les individus

qualifient de « personnalités difficiles » les personnes qui ne sont pas d'accord avec elles. Ainsi, il convient de différencier deux choses : les traits de personnalités qui, du fait de leur fréquence et leur intensité, sont dommageables et difficiles à vivre pour les autres (des collègues qui s'énervent un peu trop facilement, qui sont susceptibles ou qui se mettent complètement en retrait par exemple) et les personnalités qualifiées de difficiles par les professionnels, au sens pathologique du terme. Dans le livre Comment gérer les personnalités difficiles, Lelord et André définissent par exemple plusieurs personnalités type : les personnalités anxieuses, les personnalités paranoïaques, les personnalités histrioniques, les personnalités obsessionnelles et les personnalités narcissiques.

En outre, nous ne pouvons pas parler des relations interpersonnelles sans mentionner les **relations avec le manager**. L'enquête a en effet souligné le rôle primordial du manager. Pour rappel, les interviewés ont mentionné l'importance de la relation entre les managers des différentes équipes : si le degré de coopération est faible entre les managers de deux équipes différentes, il y a de fortes chances que cela se reproduise entre les membres des deux équipes. Ils ont également déclaré que le manager pouvait créer un environnement plus ou moins favorable à la coopération. Cela peut passer par le respect de certaines bonnes pratiques comme autoriser le droit à l'erreur, déléguer et faire confiance. La théorie confirme cette idée puisque plusieurs auteurs ont montré que la coopération interprofessionnelle pouvait être favorisée par la présence de managers capables de créer un environnement propice (Henneman, 1995 ; Alter, 2010). Le manager peut également plus ou moins valoriser la coopération, ce qui influencera forcément la manière dont travaillent les membres de son équipe. De plus, nous avons vu qu'une définition claire de l'objectif commun et des responsabilités de chacun était très importante pour travailler ensemble de manière efficace. Or, le manager est bien placé pour rendre cela plus clair. Bennis et Nanus expliquaient déjà, en 1985, qu'un manager pouvait développer l'engagement et la confiance de ses collaborateurs en donnant une vision claire des objectifs de l'organisation. De la même manière, Bradford et Cohen (1984) pensent que le manager doit développer un sens des responsabilités communes pour favoriser la performance. En effet, selon eux, une équipe qui se partage la responsabilité d'un projet se coordonne plus facilement et utilise les compétences de tous ses membres afin d'atteindre les objectifs définis. Autrement dit, le manager n'est pas uniquement une personne dotée d'une autorité managériale avec un objectif et un budget à respecter. De fortes attentes, notamment en ce qui concerne la mobilisation des équipes, pèsent également sur lui. Il existe d'ailleurs un certain paradoxe à ce

sujet : le management est sans cesse critiqué aujourd'hui alors que, dans le même temps, les publications ne cessent de souligner l'importance stratégique du manager.

III- Des solutions multifactorielles ?

A) Des solutions difficiles à mettre en place

Nous avons vu que plusieurs éléments organisationnels peuvent influencer la manière dont les membres d'une organisation coopèrent. Certaines solutions, que nous mentionnerons plus précisément par la suite, consistent ainsi à agir sur ces éléments. Seulement, **les solutions impliquant de changer les manières de fonctionner sont difficiles à mettre en place**. Nous pouvons donner un exemple simple qui est celui des Risques Psycho-Sociaux (RPS) : ces derniers sont majoritairement abordés sous l'angle de la prévention secondaire (qui vise à aider les salariés face aux situations à risques en proposant par exemple des ateliers de gestion du stress) ou tertiaire (qui regroupe des actions plutôt curatives comme le soutien psychologique). En revanche, la prévention primaire (qui consiste à agir sur les facteurs de risque comme l'organisation du travail, le style managérial ou les conditions de travail) reste la moins utilisée. De même, Pascal Ughetto (2022) rappelle que parmi les différents cadres théoriques à disposition des intervenants en organisation se trouvent les approches de la sociologie de l'activité, de l'ergonomie de l'activité et de la clinique de l'activité. Il explique que même si chaque approche a ses spécificités, l'intervenant finira toujours par soulever un problème d'organisation, peu importe l'approche choisie. Or, les entreprises ne sont pas forcément prêtes à entendre que le problème vient de l'organisation elle-même.

De plus, nous avons vu que la compétition interne pouvait freiner fortement la coopération entre les membres. Seulement, il convient de préciser que ces **comportements individualistes dépassent finalement la seule sphère professionnelle**. En effet, nous vivons dans une société compétitive, dans laquelle les individus se préoccupent sans cesse de leurs chances de succès et cela dans tous les domaines (économique, scientifique, militaire, sportif, artistique...). Prenons l'exemple d'un enfant : au début de sa vie, il sera en concurrence avec ses frères et sœurs ou avec d'autres enfants dans le domaine du sport par exemple puis avec d'autres étudiants lorsqu'il s'agira d'entrer dans une école prestigieuse puis avec des candidats pour obtenir le meilleur emploi ou des collègues pour obtenir sa promotion... et ainsi de suite. Cette forme de compétition est particulière puisqu'il ne s'agit pas d'une lutte physique où les individus se battent pour obtenir leurs privilèges mais il s'agit plutôt de se mesurer

indirectement aux autres, à travers ses performances et réussites propres. Georg Simmel (1903) parle de « compétition pour un tiers » pour désigner ce qui semble être une spécificité humaine puisque non présente chez les animaux. Cela peut s'expliquer par le fait que dans notre société moderne, les individus revendiquent la reconnaissance de leur identité personnelle tout en étant confrontés à une réalité économique dans laquelle ils sont considérés comme interchangeables (Presse, 2004). Hartmut Rosa (2019), sociologue allemand, explique quant à lui que c'est le mode d'allocation des ressources qui a changé dans nos sociétés modernes. En effet, les positions, les ressources et les réputations ne sont plus distribuées en fonction de la tradition, de la catégorie sociale ou de décisions autoritaires mais plutôt en fonction des performances individuelles de chacun.

Il ne s'agit pas ici de prouver que la compétition est une bonne ou une mauvaise chose mais qu'il s'agit d'un sujet de société et qu'il n'est donc pas étonnant de le retrouver au sein des entreprises. Autrement dit, il ne s'agit pas de se demander si la compétition permet aux individus d'atteindre leurs objectifs mais plutôt de voir comment elle influe sur le choix de ces objectifs.

Enfin, certaines **solutions sont difficilement mises en place car elles remettent en cause certaines croyances managériales ancrées**. Rappelons que selon Norbert Alter, les entreprises ne se concentrent pas sur l'essentiel, à savoir les échanges sociaux, mais plutôt sur des procédures et politiques de mobilisation assez abstraites. Le sociologue montre qu'il existe un paradoxe majeur au sein des organisations : les salariés donnent et s'investissent régulièrement mais l'organisation ne se saisit pas de ce cadeau, ne célèbre pas les dons et ne rend pas compte de ce qui en est fait. Cela pose un réel problème de reconnaissance, que nous avons décidé de détailler un peu plus ci-dessous.

La crise de la reconnaissance touche aujourd'hui toute la société, chacun souhaitant être reconnu dans sa spécificité (sociale, culturelle, ethnique, sexuelle...). Ainsi, au sein de la sphère professionnelle, de nombreux salariés estiment ne pas être reconnus au travail. Alter montre que régulièrement, lorsqu'un problème de reconnaissance existe au sein d'une organisation, c'est parce que le travail n'est pas bien connu. L'idée est aussi simple que la suivante : pour reconnaître un travail, il faut pouvoir le connaître préalablement. L'auteur précise qu'il existe deux sphères concernant les prises de décisions : l'amont, avec le management qui va concevoir un certain nombre de principes rigoureux et décider des différents changements et l'aval, avec le management qui va tenir compte des réalités de terrain pour essayer d'accompagner au mieux le changement. Ce changement ne pourrait avoir lieu sans la participation incessante des

salariés. Leur contribution, récurrente et coûteuse, semble pourtant ignorée et c'est même souvent la notion de « résistance au changement » qui va être utilisée. Pourtant, les salariés sont loin de fonder leur action sur la logique du moindre effort. En effet, ils cherchent plutôt à bien faire, à travailler davantage pour faire quelque chose de « bien » ou « d'esthétique », ces termes renvoyant au jugement d'utilité et de beauté définis par la psychodynamique du travail (Dejours & Linardos, 2018). Seulement, leur travail est évalué autrement, le management amont n'ayant pas la même idée de l'utilité et de l'efficacité qu'eux. Cela peut-être une source de conflit pour l'individu, qui veut à la fois bien faire tout en se conformant à cette rationalité managériale. En parallèle, l'un des problèmes majeurs reste le « travail invisible » déjà mentionné précédemment, qui n'est pas identifié et donc encore moins valorisé. Ce travail représente en quelque sorte la mise initiale pour débiter sa quête de la reconnaissance mais s'avère être en même temps une forme de mésestime de soi, cela impliquant une charge de travail élevée qui n'est pas identifiée ni reconnue (Alter, 2010).

En résumé, les salariés donnent bien plus que ce qui est prévu dans le contrat de travail initial. Mais alors pourquoi les entreprises ne reconnaissent-elles pas ces contributions ? Alter répond à cette interrogation en rappelant la compréhension que les sociétés primitives avaient de leurs dons : « Aucun indigène, même le plus intelligent, ne se fait une idée claire de la kula en tant que vaste institution sociale organisée, ni, à plus forte raison, de son rôle et de ses implications sociologiques », phrase que l'auteur reprend du livre de Malinowski. Autrement dit, au sein des entreprises, chacun comprend à peu près les règles, les enjeux et les stratégies définissant les comportements. En revanche, la quasi-totalité des membres ne comprend pas l'importance des échanges sociaux, qui viennent pourtant soutenir l'efficacité du travail collectif du fait des implications sociologiques étudiées plus haut. Pour le dire autrement, deux logiques s'affrontent au sein des organisations : d'un côté, les salariés donnent, pas uniquement pour mieux travailler mais plutôt pour tirer satisfaction de ce type d'échanges. De l'autre, c'est la mobilisation qui est le meilleur moyen de mieux travailler pour le management, les liens sociaux pouvant contribuer à cela. Cela s'explique par le fait que les pratiques gestionnaires partent du principe que l'on ne gère bien que ce que l'on peut mesurer. Ainsi, les célébrations du lien (comme les bavardages ou les moments intimes par exemple) sont négativement perçues par le management, qui associe cela à de la « flânerie » pour reprendre les termes de Taylor. Il y voit un coût (les salariés ne produisent pas pendant ce temps-là) mais également un risque (que les règles et procédures ne soient pas respectées ou bien que les prises de décisions soient remises en question). Une autre croyance managériale consiste à penser que les solutions proposées doivent être « normales » avant tout (Alter, 2010). Le sociologue explique qu'en

matière de solutions, c'est bien plus le caractère de la normalité qui semble l'emporter plutôt que la qualité intrinsèque de la solution retenue : « On ne choisit pas le sacrifice du bélier pour optimiser les performances du système d'information. De la même façon, on ne considère pas que les échanges sociaux représentent un moyen sérieux pour produire de la compétence et de l'efficacité collective. Dans les deux cas, ces solutions ne sont en effet pas conventionnelles ».

Pour résumer, plutôt que de tirer parti des dons de ses salariés, le management est préoccupé par la mobilisation d'autres ressources selon les croyances et les principes qui sont les siens. Les salariés, qui ont la sensation de donner sans recevoir en retour, peuvent alors adopter des comportements utilitaristes ou s'épuiser et vivre douloureusement cet investissement dans le travail (l'auteur fait d'ailleurs le lien entre sa théorie et les situations de mal-être au travail). Alter suggère donc de s'éloigner d'une interprétation courante qui consiste à voir les salariés comme des personnes paresseuses et réticentes au changement qu'il faudrait chercher à mobiliser à tout prix. À l'inverse, il ne faut pas non plus voir le management comme un corps manipulant subtilement les salariés.

B) Des pistes de solutions

- **Agir sur la dimension organisationnelle**

Nous avons montré, grâce aux apports de Mintzberg notamment, que certaines structures organisationnelles favorisent davantage la coopération que d'autres. Cependant, la solution qui consisterait à passer d'une structure organisationnelle à une autre n'est pas envisageable pour l'entreprise. Au-delà de toutes les résistances que cela pourrait engendrer, ce n'est tout simplement pas possible. En effet, si nous reprenons les différentes structures définies par l'auteur, ces dernières dépendent de plusieurs éléments tels que l'environnement, la taille de l'entreprise ou encore le cœur de métier. Reprenons l'exemple de l'entreprise XX dans laquelle l'enquête a été menée : il n'est pas envisageable de demander à cette entreprise du secteur bancaire comptant plus de 20 000 collaborateurs de se transformer complètement pour adopter la structure d'une adhocratie par exemple. En revanche, il est possible de s'inspirer de ces structures qui favorisent la coopération pour voir comment certains aspects pourraient être adaptés dans une tout autre structure. Par exemple, une hiérarchie marquée et un cloisonnement par fonctions freinent le travail coopératif. Dans ce cas, les méthodes agiles peuvent apparaître comme une piste de solutions.

Depuis plusieurs années, la presse professionnelle et la littérature managériale se consacrent en effet à l'agilité. Par exemple, entre 2006 et 2016, plus de 10 000 articles ont été

publiés en anglais sur l'agilité (Boboc & Metzger, 2020). Ce concept issu du monde informatique a gagné en notoriété suite à la publication, en 2001, du « Manifeste agile » rédigé par dix-sept experts en développement logiciel. Ces derniers identifient 4 valeurs à incarner : les individus et leurs interactions doivent passer avant les processus et les outils, des fonctionnalités opérationnelles priment sur la documentation, la collaboration avec le client doit être privilégiée à la contractualisation des relations, l'acceptation du changement doit prendre le pas sur la conformité aux plans. Il convient de préciser qu'il existe plusieurs types de méthodes agiles (Scrum, Extreme Programming, Rational Unified Process, Feature Driven Development...) même si Scrum est aujourd'hui la plus populaire. Elle repose sur deux principes : la volonté de fournir rapidement des solutions ou des produits, même imparfaits, afin de pouvoir corriger rapidement les éventuels dysfonctionnements constatés. Le second principe concerne l'absence de hiérarchie formelle et de cloisonnement étanche au sein des projets. Ainsi, les différents spécialistes doivent contribuer à toutes les étapes du projet, de manière à prendre en compte, le plus tôt possible, toutes les contraintes.

Dans leur article, Boboc et Metzger (2020) rendent compte de leur étude menée au département informatique d'une multinationale. Ils soulignent les différents freins rencontrés, qui pourraient apparaître dans le cadre de projets non informatiques. Par exemple, ils expliquent que pour espérer que ce nouveau mode de travail fonctionne, tous les membres de l'équipe doivent avoir été formés et être convaincus, voire convertis. En effet, l'agilité ne signifie pas savoir s'adapter ou savoir travailler en transverse quand il le faut, il s'agit d'une réelle méthodologie à appliquer. De plus, ces méthodes reposent sur la désignation de « coachs », affectés quasiment à temps plein sur les projets. Ainsi, un département qui déciderait de mettre en place l'agilité doit donc garder cela en tête et avoir l'approbation des managers en amont. De la même manière, la mise en œuvre de cette méthode entre généralement en tension avec les modes d'organisation actuels. En effet, les entreprises vont avoir tendance à impliquer la ligne managériale afin de réussir la transformation agile (en se basant sur des indicateurs de réussite par exemple), ce qui entre quelque peu en contradiction avec l'esprit de la méthode prônant l'auto-organisation et l'absence de hiérarchie.

De plus, nous avons évoqué le fait que l'esprit de compétition était aujourd'hui un sujet de société. L'entreprise pourrait alors être tentée de se dire qu'elle ne peut rien y faire. Nous pensons, au contraire, qu'elle peut contribuer à changer cet état d'esprit, au moins dans le cadre du travail. Par exemple, changer la manière dont les individus sont évalués est une solution envisageable. En effet, fixer à chaque membre de l'équipe des objectifs individuels découlant

d'objectifs collectifs permet de rendre chaque collaborateur personnellement imputable d'une partie du travail collectif, ce qui l'encourage à assumer ses responsabilités vis-à-vis de ses collègues. Il peut également s'agir de prendre en considération, dans les programmes de reconnaissance et d'évaluation de la performance, les résultats du travail mais aussi les comportements de travail en équipe.

- **Miser sur le management**

Tout au long du mémoire, nous avons vu que le manager occupait un rôle central dans la mise en œuvre de la coopération. Il convient donc de donner quelques pistes de solutions, en se basant sur le livre Les paradoxes de la coopération: comment rendre le collectif (vraiment) intelligent de Patrick Scharnitzky. Ce dernier définit plusieurs biais qui menacent les équipes qui travaillent collectivement : la paresse sociale, l'excès de compétition, la polarisation collective, la normalisation et le conformisme, la soumission à l'autorité ainsi que le pouvoir des statuts et des rôles. Pour chaque biais, l'auteur propose des solutions à mettre en place. Il mentionne des éléments déjà évoqués tels que l'importance de favoriser les moments informels et la reconnaissance des efforts en s'éloignant des systèmes d'évaluation purement quantitatifs. Il mentionne également d'autres solutions à destination des managers comme le fait de repérer et sanctionner les dérives individuelles (comme les abus de pouvoir), favoriser la diversité de profils dans les groupes ou encore créer des dynamiques de confrontation d'idées. D'après les résultats de l'enquête, ce sont en effet les cadres dirigeants qui peinent le plus à coopérer. Ainsi, les bonnes pratiques qui viennent d'être citées sont d'autant plus importantes à développer chez cette catégorie de personnes. En effet, un manager qui laisse ses collaborateurs abuser de leur pouvoir ou qui recrute uniquement des personnes ayant fait la même école que lui ne donne pas le bon exemple. Comme vu dans l'enquête, ce manque d'exemplarité des dirigeants se répercute ensuite sur toute la chaîne, ce qui rend difficile le travail coopératif pour tout le monde.

- **S'appuyer sur les théories issues des sciences sociales**

Les pistes de solutions présentées plus haut sont plutôt liées aux pratiques gestionnaires. Nous pensons cependant que les organisations auraient grand intérêt à s'appuyer sur les théories issues des recherches en sciences sociales.

Tout d'abord, les organisations peuvent prendre le temps de faire une étude approfondie sur les formes de coopération déjà existantes. Pour cela, elles peuvent s'inspirer de cadres

théoriques, dont certains que nous avons déjà cités, afin de comprendre concrètement ce qui se joue. Par exemple, il pourrait s'agir d'identifier les deux formes de coopération définies par Dameron : la coopération complémentaire et la coopération identitaire. Cela indiquerait par la suite aux managers quels sont les types de facteurs à prendre en compte, en accordant une importance égale aux éléments stratégiques et identitaires. En effet, réfléchir à la nature des objectifs sous-tendant l'action, aux modes d'interdépendance et aux formes d'engagements permet au manager d'adapter la gestion de son équipe. Cela peut également lui permettre de construire des outils de pilotage puisque, selon les phases du projet, ce dernier pourra mettre l'accent sur l'une ou l'autre des formes de coopération.

De même, en se basant sur les apports de Norbert Alter, les organisations pourraient songer à se détacher de leurs croyances profondes. Cela pourrait ainsi faire prendre conscience aux managers que les échanges sociaux représentent une réelle richesse et qu'ils doivent donc accepter que les collaborateurs en consomment une partie. En voyant cela comme un investissement selon le sociologue, le management apprendrait à célébrer les dons, ce qui revient à faire preuve de davantage de gratitude et de reconnaissance par exemple (là où les entreprises communiquent uniquement pour solliciter les salariés en général). Toujours selon Alter, les entreprises devraient prendre en considération un résultat fondamental des recherches en sciences sociales qui consiste à dire « qu'une décision n'est jamais bonne en elle-même, mais qu'elle peut le devenir en analysant ce qui la rend progressivement efficace ». Ainsi, les entreprises devraient investir massivement en aval du management plutôt qu'en amont.

En outre, les organisations peuvent se tourner vers l'ergonomie pour trouver certaines pistes de solutions. Caroly (2013) explique par exemple qu'il faut favoriser la construction d'espaces de débat, afin de discuter autour de l'activité réelle de travail. Différentes méthodes en ergonomie, telles que l'auto-confrontation croisée (Clot, 2008) ou l'allo-confrontation (Mollo et Falzon, 2004), permettent en effet aux opérateurs de se livrer quant aux ressources sur lesquelles ils peuvent s'appuyer mais également les empêchements rencontrés dans certaines situations. Ici, l'analyse du travail ne relève pas de critères de performance mais de ce que l'activité réelle de travail sollicite chez les salariés. Bien souvent, les collaborateurs soulignent l'existence d'injonctions contradictoires. Ainsi, la possibilité de pouvoir élaborer des règles partagées par le collectif est importante. Dans ce cas, développer une organisation qui favorise ces processus de réélaboration des règles est primordial. Autrement dit, les règles

mises en place par l'organisation doivent pouvoir intégrer toutes les régulations qui sont forcément faites par les collaborateurs.

De même, dans ses travaux, Dejourns accorde une place très importante à la confiance dans le travail. Pour analyser cette notion, il passe par la question de la coopération et affirme qu'il « n'y a pas de coopération possible dans le travail sans confiance » (Dejourns et Gernet, 2012). Selon lui, c'est la construction de règles et le respect de ses règles qui permet de créer la confiance dans les rapports au travail. Cette construction des règles de travail se fait grâce à un « espace de délibération ». Cet espace désigne le lieu de rencontre entre plusieurs individus, qui se retrouvent pour confronter leurs points de vue sur le travail et essayer de rendre intelligible aux autres la manière dont ils travaillent. Il permet l'expression d'opinions différentes, la recherche de compromis et la création de règles (qui restent tout de même évolutives bien entendu). Autrement dit, cet espace de débat permet de faire émerger le travail réel et l'engagement subjectif qu'il suppose. Dejourns explique que le secret de cet espace de délibération réside dans le fait que l'intelligence des personnes est en avance sur la conscience qu'ils en ont. En effet, bien souvent, lorsque les opérateurs sont interrogés, ils pensent que leur travail est « naturel » ou bien « automatique ». L'auteur donne l'exemple d'ouvriers sur les chantiers de sécurité, répondant « c'est une question d'habitude » pour une question portant sur la capacité à ne plus avoir peur. Dejourns montre que ce n'est pas le cas et que ces ouvriers ont acquis une habileté du corps, qui n'est pas donnée à tout le monde (par exemple, pour avancer sur une poutre, il faut être certain que le pied palpe la poutre, ce qui n'est pas évident avec des chaussures de sécurité). C'est en discutant dans l'espace de délibération que les gens s'en rendent compte. Autrement dit, cet espace est un espace de révélation des savoir-faire, de l'intelligence.

CONCLUSION

Ce mémoire de fin d'études aura été une occasion de prendre du recul pour préparer plus sereinement mon avenir professionnel. En effet, il m'a permis de mettre en pratique les enseignements du Master *Conseil et Accompagnement du changement* d'une part, en menant un travail se rapprochant de celui d'un consultant en organisation. D'autre part, il m'a également permis de renforcer mes connaissances sur le thème de la coopération, grâce aux nombreuses ressources consultées, et donc de me sentir davantage équipée si une mission sur ce thème m'est confiée dans le cadre de mon futur métier de consultante.

Les premiers mois de l'alternance ont consisté à observer attentivement les pratiques au sein de l'entreprise XX, comme il est d'usage de le faire lors d'une intervention. La première partie du mémoire a été ainsi consacrée à l'explication des principales observations. Malgré l'existence d'un cadre de travail agréable (que ce soit au niveau du lieu, des services proposés, des valeurs affichées ou encore des ressources matérielles et financières), j'ai supposé que certains éléments structurels (tels que la complexité organisationnelle, les niveaux hiérarchiques et les nombreuses procédures existantes) étaient à l'origine de certains dysfonctionnements au sein de cette entreprise. Travaillant au sein du département RH, j'ai plus particulièrement observé les problématiques rencontrées par ce dernier précisément. Vision globale rendue difficile, manque d'optimisation, augmentation de la charge de travail ou encore création de liens superficiels avec certains interlocuteurs sont des exemples de dysfonctionnements constatés. Le fait de travailler quotidiennement avec les différents membres de ce département, dans une position particulière qui est celle de l'alternante, m'a permis de mettre rapidement le doigt sur l'un des problèmes majeurs au sein de ce département RH : la coopération.

J'ai donc décidé de mener une enquête afin de voir si mon constat sur le manque de coopération était partagé avec les autres membres mais également pour faire émerger les autres facteurs pouvant expliquer cette situation. Mon choix s'est porté sur la réalisation d'une enquête qualitative, composée de 10 entretiens semi-directifs. Cette dernière, ayant été menée uniquement auprès de personnes travaillant dans le département RH, avait pour objectif de répondre à la question de terrain suivante : comment expliquer le manque de coopération au sein du département RH de l'entreprise XX ?

Les résultats de l'enquête ont permis de confirmer certaines hypothèses, notamment le poids de la structure organisationnelle dans le degré de coopération, mais également de faire ressortir de nouveaux points. Par exemple, des éléments de la culture d'entreprise comme l'orientation résultats ou la recherche permanente de nouveaux projets, sont apparus comme des facteurs principaux pour les interviewés. D'autres dimensions, plus interactionnelles, ont également été soulignées comme la comptabilité des personnalités ou les relations entre les membres. L'enquête a également permis de révéler la méfiance que certains collaborateurs pouvaient avoir vis-à-vis de la coopération, du fait des jeux de pouvoir se manifestant sous plusieurs formes au sein de l'entreprise XX et du département RH. Enfin, au-delà des facteurs

influençant la coopération, la définition de ce terme et tous les aspects en émanant ont été largement abordés.

Suite à cette enquête, j'ai pris conscience que le sujet de la coopération était bien plus large que ce que je pouvais imaginer, ce dernier étant fortement lié à d'autres concepts fondamentaux tels que la confiance, la reconnaissance ou encore l'engagement. Autrement dit, j'ai compris que les facteurs étaient d'origine variée et qu'il n'était pas possible de réduire la coopération à sa seule dimension de coordination, organisationnelle ou encore relationnelle. Il était donc légitime de se demander si les entreprises peuvent agir sur le travail coopératif et, si oui, sur quels facteurs.

Dans une troisième partie, j'ai donc cherché à répondre à la problématique suivante : dans quelles mesures les entreprises peuvent-elles tirer davantage parti de la coopération existante entre leurs collaborateurs ? J'ai cherché à répondre à cette question en me basant sur les principaux résultats de l'enquête et sur différentes références théoriques.

Cette dernière partie s'est appuyée, en grande partie, sur les apports de Norbert Alter. Cette approche structurante a en effet permis de voir la coopération sous un autre angle et de donner des explications aux différents constats de l'enquête qui, par ailleurs, ont majoritairement été confirmés par d'autres références théoriques.

Des éléments de l'approche gestionnaire ont forcément été abordés mais il faut retenir de cette troisième partie que la priorité, lorsqu'il s'agit de coopération, est d'effectuer un diagnostic de type sociologique ou du moins de s'inspirer des différentes recherches en sciences sociales. Il ne faut cependant pas se méprendre, les entreprises aujourd'hui sont souvent peu disposées à entendre de ce type de discours ou plutôt à le prendre en compte en agissant concrètement. Ainsi, même si ce mémoire a renforcé certaines de mes convictions, je sais qu'il ne sera pas toujours facile de les défendre au sein d'un cabinet de conseil, même si cela dépend du type de cabinet en question bien entendu.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter Norbert.** « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS*, vol. 36, no. 2, 2010, pp. 347-369.
- Alter Norbert.** « Donner et prendre. La coopération en entreprise », La Découverte, 2010
- Aubé Caroline et Rousseau Vincent.** « Le travail en équipe, oui mais... », La Presse, 2008
- Bernoux Philippe.** « La Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques », 2014
- Boboc Anca et Metzger Jean-Luc.** « Les méthodes agiles et leurs contradictions », *Sociologies, Théories et recherches*, 2020
- Caroly Sandrine et Barcellini Flore.** « Le développement de l'activité collective », Pierre Falzon éd., Ergonomie constructive. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 33-46.
- Cihuelo Jérôme et Piotrowski Adam.** « De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement », *Sociologies pratiques*, vol. 43, no. 2, 2021, pp. 51-61.
- Combalbert Laurent et Linardos Dimitri.** « Chapitre 9. Susciter la cohésion d'équipe », *Guide de survie du manager. Réussir dans la jungle de l'entreprise*. Dunod, 2018, pp. 107-117.
- Dameron Stéphanie.** « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, vol. no 158, no. 5, 2005, pp. 105-120.
- Dejours Christophe et Gernet Isabelle.** « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 13, no. 1, 2012, pp. 75-91.
- Dejours Christophe, Cottin-Marx Simon et Le Lay Stéphane.** « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif ». *Entretien avec Christophe Dejours*, 2021, pp.27-40
- Dejours Christophe et Gernet Isabelle.** « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, no. 2, 2009, pp. 27-36.
- Dameron Stéphanie.** « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », Université Paris Dauphine, 2001
- Evette Thérèse et Michael Fenker.** « Conception et usages de l'espace – une autre lecture des risques psychosociaux ». Dans *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* 2011.
- Fourdrignier Marc.** « Les coopérations, de nouvelles transactions dans le travail social ? », *Pensée plurielle*, vol. 43, no. 3, 2016, pp. 23-35.

Gangloff-Ziegler Christine. « Les freins au travail collaboratif », *Marché et organisations*, vol. 10, no. 3, 2009, pp. 95-112.

Glady Marc. « L'écoute comme outil d'accompagnement : méthodologie de l'entretien » [notes prises dans le cadre du cours de M2 CAC], Université Paris Dauphine, 2022.

Gréselle-Zaïbet Olfa. « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, vol. 14, no. 4, 2007, pp. 41-59.

Hartmut Rosa, « La compétition comme mode d'interaction », *Sociologie*, N° 3, vol. 1, mis en ligne le 17 mai 2021

Hinault Anne-Claude, Osty Florence, Serval Laurence. « Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir », 2019

Kosremelli Asmar Michèle, Wacheux Frédéric. « Facteurs influençant la collaboration interprofessionnelle : cas d'un hôpital universitaire », publié dans *Conférence Internationale en Management, Beyrouth : Liban*, 2007

Lelord François et Bourque Jean-Jacques. « L'Âme de l'organisation », 2013

Lelord François et Christophe André. « Comment gérer les personnalités difficiles », 2000

Maisonneuve Jean. « Psycho-sociologie des affinités. Recherche sur quelques stéréotypes sociaux ». *Bulletin de psychologie*, tome 20 n°252, 1967. pp. 33-39.

Mintzberg Henry. « Structure et dynamique des organisations », 1998

Palmade Jacqueline. « L'entretien dans le processus de recherche : une technique de rupture », *Connexions*, n°52, Paris, Édition Érès, 1988, p. 11.

Plane Jean-Michel. « Chapitre 3. Les théories managériales des organisations », *Théorie des organisations*, 2017, pp. 47-76.

Presse, Marie-Christine. « Montée de la violence scolaire ou montée de l'individualisme ? », *Éducation et francophonie*, 32, 245–261. 2004

Rousseau Vincent, André Savoie, et Adalgisa Battistelli. « Chapitre 6. La gestion de la performance des équipes de travail », pp. 251-294, 2007

Scharnitzky Patrick. « Les paradoxes de la coopération. Comment rendre le collectif (vraiment) intelligent ». Broché – Livre grand format, 21 juin 2018

Ughetto Pascal. « Sociologie du travail - Comprendre et diagnostiquer les situations de travail » [notes prises dans le cadre du cours de M2 CAC], Université Paris Dauphine, 2022.

École en chantier. « Cadre de référence - Collaboration interprofessionnelle », Université de Sherbrooke, 2007

Le Robert. Coopération. Dans Dictionnaire en ligne. Consulté sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/cooperation>

CNRTL. Coopération. Dans Dictionnaire en ligne. Consulté sur <https://www.cnrtl.fr/definition/cooperation#:~:text=A.,ou%C3%A0%20une%20action%20commune.>

ANNEXES

- **Tableau codage des entretiens**

Thème 1 - Éléments de définition			
Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Définition peu claire	Distinctions faites	Avec la communication	<p>« je crois que XX (entité) est une entreprise dans laquelle on communique beaucoup je crois que y'a une ambiance de travail qui est bonne et qui du coup favorise les échanges mais par contre je suis pas bien sûre qu'on collabore ... parce que c'est pas la même chose ... de communiquer d'échanger ça aide hein à la collaboration mais c'est pas tout à fait la même chose » (entretien 2)</p> <p>« sur la coopération dans l'entreprise et tu vois y'a 2 choses c'est est-ce que je communique je parle de tout ce que je fais etc bon ça on sait très bien le faire ici car c'est un marketing personnel en fait hein (rires) et après y'a est-ce que vraiment je travaille en équipe » (entretien 4)</p> <p>« les gens ne savent même pas ce que c'est collaborer en fait ... ce qu'ils font c'est qu'ils parlent de ce qu'ils font mais ils sont pas dans la collaboration » (entretien 4)</p> <p>« pour moi en fait t'as le fait d'échanger avec quelqu'un où tu vas juste donner des informations finalement et en retour on peut d'en donner ou avoir un avis donc ça c'est échanger euh collaborer pour moi c'est vraiment construire avec l'autre » (entretien 6)</p>
		Avec le plaisir de travailler ensemble	« alors déjà je vais dissocier deux choses je vais dissocier le fait fin le plaisir de travailler ensemble de la réelle coopération » (entretien 3)
	Distinctions moins évidentes	Avec d'autres termes proches	« après je pense que c'est quand même un mindset hein la transversalité la coordination la collaboration c'est un état d'esprit donc si on a pas compris que travailler en silos on allait dans le mur bah ... » (entretien 8)
		Avec l'aide ponctuelle	« donc voilà encore une fois est-ce ce qu'on peut appeler ça de la collaboration je pense hein mais c'est assez ponctuel » (entretien 1)
Différents niveaux de coopération	Intra-équipes	Coopération quotidienne	« dans notre équipe c'est pas ponctuel c'est tout le temps » (entretien 1)
		Coopération plus facile	« je dirai qu'on travaille bien au niveau des équipes à l'intérieur de chaque équipe y'a une bonne ambiance de travail générale une simplicité dans les échanges aussi une façon de communiquer assez quand même euh chaleureuse fin c'est pas une communication hyper formelle » (entretien 4)

	Inter-équipes RH	Coopération ponctuelle	<p>« peut-être que c'est aussi ça le jeu c'est-à-dire que quand tu as un besoin tu sollicites la personne mais tu n'es pas toujours obligée de travailler de manière constante et au final peut-être que c'est toujours un peu ponctuel » (entretien 1)</p> <p>« demain si on a un projet à faire ensemble on le fera de manière intelligente et correctement et voilà c'est comme XX qui t'avait aidée pour les chiffres donc tu vois ils sont toujours tous prêts à t'aider mais est-ce que c'est vraiment de la collaboration ou de l'aide ponctuelle je sais pas trop » (entretien 1)</p>
		Coopération moins fluide	<p>« je trouve que ça se passe bien au niveau des équipes donc en intra-équipes mais en inter-équipes bah chacun travaille pour soi » (entretien 4)</p> <p>« le travail vraiment global avec les autres équipes je dirai que c'est quand même moins simple qu'au sein d'une équipe » (entretien 4)</p> <p>« je pense que globalement à la RHC on est pas vraiment dans la collaboration euh globale » (entretien 6)</p> <p>« vis-à-vis des pays pour moi c'est assez fluide vis-à-vis des métiers encore une fois sur mes thématiques c'est assez fluide mais y'en a d'autres qui travaillent avec métiers où c'est moins simple mais là où je verrai alors ça peut paraître un peu bizarre mais là où je vois une problématique entre guillemets euh une collaboration moindre c'est peut-être même entre nous au sein de la RHC » (entretien 10)</p> <p>« on est sur des sujets de people strategy aussi on travaille pour le coup vraiment à l'international ensemble et on peut par moment solliciter les pays sur des thématiques qui se rapprochent sans en parler entre nous » (entretien 10)</p>
	Avec les pays	Bonne collaboration	<p>« on est vraiment dans une bonne collaboration à l'international on a des contacts très réguliers avec l'ensemble des pays » (entretien 10)</p> <p>« on a une communauté internationale où l'ensemble de mes interlocuteurs font partie de cette communauté euh on échange les bonnes pratiques régulièrement euh voilà on est vraiment dans une collaboration assez fluide je pense avec les pays » (entretien 10)</p>
	Avec les autres entités	Aide ponctuelle	<p>« donc oui tu contactes la personne que tu as entendu pour avoir un échange sur un truc spécifique mais si t'as plus besoin d'elle et que t'as toutes les infos bah tu la recontactes pas avant le prochain comité et encore c'est plutôt avant le prochain besoin potentiel que tu pourrais avoir... donc c'est encore de la collaboration ponctuelle selon moi » (entretien 1)</p>

		Plus facile pour certains métiers spécifiques	« je pense que dans certaines entités c'est facile par exemple sur des métiers bien précis comme le nôtre on sait ce que font les autres mais si tu vas voir l'informaticien de XX (entité) et celui de XX je suis pas sûre qu'ils communiquent autant que nous on communique avec les Talent Manager tu vois » (entretien 1)
Différentes formes de coopération	Selon le commanditaire	Travailler AVEC	« c'est pas du tout la même collaboration au sens où je travaille avec mon chef tu vois » (entretien 1)
		Travailler POUR	« avant j'avais vraiment le sentiment de travailler pour eux et que eux faisaient autre chose » (entretien 1) « et pareil XX je pense qu'elle travaille pour XX mais elle travaille pas avec XX parce qu'elle doit beaucoup délivrer de choses » (entretien 1)
	Selon les métiers	Gestion de projet	« alors que nous aujourd'hui bah tu vois XX (collègue direct) et moi oui on peut s'entraider et s'accompagner mais si tu veux si c'est moi qui ai développé tout un projet bah pour lui c'est d'autant plus difficile de reprendre le projet et puis si on est à deux sur le même projet on perd beaucoup de temps » (entretien 1)
		Du run / production	« je pense qu'on peut s'améliorer dans le sens où je pense que comme nous on est plutôt sur des activités de production et de run euh c'est des activités qui sont pas énormément mises en avant qu'on market pas beaucoup tu vois ... » (entretien 8) « je dirai qu'on est plutôt en réaction qu'en pro-action » (entretien 8)
		Binôme	« je trouve que la collaboration elle est très vraie dans le binôme c'est-à-dire que si moi je peux pas recevoir c'est mon binôme qui reçoit la personne euh si je ne peux pas aller à la réunion c'est mon binôme qui va à la réunion tu vois c'était vraiment ça » (entretien 1) « en fait le gros avantage qu'on avait avant c'est que le métier de chargé de recrutement ou de conseiller staffing c'est que c'est quand même toujours le même c'est-à-dire que si moi je le fais sur XX (entité) et que toi tu le fais sur XX c'est très facile d'inverser nos missions » (entretien 1)

Partage de la responsabilité	Co-construction	Décision collective	<p>« c'est aussi partager la responsabilité du projet c'est euh travailler ensemble mais vraiment travailler ensemble quoi c'est-à-dire qu'on prend les décisions ensemble on les partage on se donne du feedback et on accepte ouais de partager la responsabilité d'un sujet ensemble tu vois c'est ça la phrase clé je pense » (entretien 2)</p> <p>« collaborer pour moi c'est vraiment construire avec l'autre donc co-construire euh c'est-à-dire que l'avis de l'autre a autant d'intérêt que ton avis à toi en fait et du coup bah ça veut dire que tu prends le temps d'aller comprendre l'avis de l'autre personne et que justement tu le prends en considération dans ce que tu es en train de construire » (entretien 6)</p> <p>« mais à partir du moment où tu communique que t'es dans la co-construction dans la co-validation bah en fait t'arrives à faire quelque chose » (entretien 8)</p>
		Se faire challenger	« j'ai dû accepter que XX ne soit pas d'accord avec moi sur certains points y'a des choses que j'aurais peut-être voulu faire autrement et lui m'a dit bah non c'est pas comme ça euh et voilà ça faut accepter quand tu collabores » (entretien 2)
	Réussite partagée	Partage des succès et des échecs	<p>« je l'accepte complètement parce que c'est ça la collaboration on a partagé la responsabilité les risques et donc le succès » (entretien 2)</p> <p>« tu vois y'a un partage des responsabilités dès le début donc y'a aucun risque que y'en ait un qui prenne la lumière sur l'autre... et donc si ça réussit c'est tous les deux et si ça rate c'est tous les deux aussi » (entretien 2)</p> <p>« quand on est un collectif pour moi on est ensemble quand on écrit un mail on parle en nous même si une personne a fait un petit peu plus euh et on dit pas c'est la faute d'un tel ou d'un tel pour moi l'objectif c'est tu brilles ensemble mais si y'a des erreurs si y'a des échecs bah on les assume ensemble aussi » (entretien 5)</p>
Objectif commun	Définir un objectif commun	Un sens pour l'entreprise	<p>« la collaboration pour moi c'est aussi fin t'arrives à le faire si tu vois un objectif commun c'est-à-dire que tu vois fin t'as un intérêt quelque part parce qu'on fait quand même toujours les choses par intérêt hein donc si c'est pas ton intérêt personnel en tout cas c'est que tu vois l'intérêt pour l'entreprise et du coup si tout le monde a envie de co-construire sur un sujet qui a un sens commun qui a du sens pour l'entreprise ça va fédérer et ça va aider à collaborer » (entretien 6)</p> <p>« voilà donc y'a de la performance dans la collaboration mais il faut le comprendre et il faut avoir un but commun pour ça » (entretien 9)</p>

		Pour le client final	<p>« quand on pense à son client on pense à une certaine forme de coopération pour lui proposer quelque chose qui ait du sens qui soit filé euh une expérience parlante et on va pas lui proposer plein de produits isolés » (entretien 9)</p> <p>« je pense moi que c'est aussi vraiment très en lien avec ce que tu veux fournir à ton client au final » (entretien 9)</p> <p>« c'est ce qui va forcer fin forcer mais aussi donner envie et inviter à collaborer parce que je veux quelque chose qui ait du sens euh une offre qui est complémentaire pour mon client » (entretien 9)</p>
	Priorité à l'objectif commun	Le faire passer avant les objectifs individuels	<p>« un truc important sur lequel je peux revenir c'est que pour collaborer il faut avoir un objectif commun qui te permet de dépasser tes objectifs individuels tu vois » (entretien 2)</p> <p>« je dirai que la vraie coopération c'est quand tu penses vraiment à l'objectif de l'entreprise c'est-à-dire que tu vas pouvoir parfois prendre une décision qui va euh à l'encontre de tes objectifs individuels ou même de ceux de ton équipe parce que tu penses que le mieux pour l'entreprise c'est ça » (entretien 3)</p>
		Accepter un rôle qui n'est pas le sien habituellement	<p>« ce que je peux dire sur la collaboration aussi c'est que c'est accepter un rôle qui n'est pas le sien habituellement » (entretien 3)</p> <p>« si on est en mode Scrum je sais pas si tu t'y connais un peu en méthodes agiles mais un coup tu peux être Product Owner un coup Scrum ou même parfois Coach agile... et bah là par exemple le rôle où t'as le plus de pouvoir sur le produit c'est Product Owner car c'est toi qui va décider de l'orientation du produit alors que quand t'es Scrum t'es plutôt dans la production et la planification euh donc forcément quand tu aimes bien influencer un projet tu vas plutôt vouloir être Product Owner mais à un moment donné si tu veux que ton projet il sorte et que tu t'aperçois que si tu prends ce rôle-là le projet va peut-être avoir plus de mal à sortir pour X raisons bah peut-être que tu vas prendre un autre rôle qui va te permettre d'accélérer... ou bien si y'a aucune compétence Scrum bah tu vas accepter de prendre » (entretien 3)</p>
Plusieurs notions derrière la coopération	Notion de performance	Performer ensemble	« voilà donc y'a de la performance dans la collaboration mais il faut le comprendre et il faut avoir un but commun pour ça » (entretien 9)

	Notion de don	Donner	<p>« dans la collaboration y'a un côté un peu don de soi en fait » (entretien 7)</p> <p>« il y a un côté un peu généreux quand même dans la collaboration hein y'a un côté en tout cas moi je calcule pas en me disant je te donne ça donc en contrepartie je demanderai ça fin je trouve que pour collaborer tu dois donner d'abord en fait » (entretien 7)</p> <p>« moi j'ai pas de problème à donner euh gratuitement tu vois j'ai pas de problème à aller aider fin à aller donner une heure de mon temps pour quelque chose qui me rapporte rien c'est pas grave » (entretien 7)</p>
		Recevoir	« bon là pour le coup j'arrive assez bien à doser c'est des gens qui me le rendent assez bien » (entretien 7)
		Un risque de ne pas recevoir	<p>« écoute dans la majorité des cas ça me revient mais dans certains cas ça ne m'est pas revenu euh auquel cas j'en tire des leçons » (entretien 7)</p> <p>« honnêtement dans certains cas j'ai donné et je me suis faite avoir euuuh donc bah écoute j'ai appris ça et voilà j'ai appris malgré moi à être un peu plus calculatrice en fait » (entretien 7)</p> <p>« parce qu'une fois que tout le monde est dans la collaboration ça y est c'est parti tu donnes tu reçois tu donnes tu reçois mais y'a toujours un passage intermédiaire où y'a des gens qui donnent d'autres qui récupèrent sans avoir donné donc euh si tout le monde ne se met pas à jouer le jeu y'a un moment donné où c'est sûr que ça marchera pas » (entretien 7)</p>
	Notion d'ambiance de travail	Bonne entente	« la collaboration euh bah moi j'ai toujours eu des équipes trop chouettes je me suis toujours bien entendue avec tout le monde » (entretien 1)
	Notion de transversalité	Constats	« à chaque fois dans toutes mes expériences j'ai remarqué qu'il y avait beaucoup de transversalité euh le travail en équipe il est fin franchement à chaque expérience j'ai eu l'occasion de travailler en équipe et globalement tout le monde est dans ce mindset en fait » (entretien 5)
		Travailler ensemble	« la collaboration pour moi c'est euh c'est le fait de travailler ensemble dans un même objectif euh ouais d'être ensemble d'être plusieurs pour faire avancer un projet » (entretien 10)
	Notion d'agilité	Adaptation au client	« être vraiment hyper attentif au client et en fonction bah nous pouf on se coordonne et tant pis on change s'il faut changer on change notre organisation et nos spécialités mais on doit être agile ... voilà donc c'est ça la coordination c'est ça la collaboration fin moi j'ai envie d'en parler comme ça en tout cas » (entretien 9)

Ce que la collaboration implique	Faire des efforts	Prendre sur soi	<p>« après on est tous différents donc on peut tous se critiquer entre nous fin y'aura toujours un truc qu'on aimera pas chez l'autre mais à un moment donné faut quand même qu'on travaille ensemble on est tous dans la même entreprise chacun a son rôle et on pas vraiment le choix de ses collègues » (entretien 4)</p> <p>« après du moment que tu travailles en bonne intelligence que t'as envie et que tu fais des efforts ça se passera bien » (entretien 5)</p> <p>« quand tu travailles en collectif t'es obligé de faire des efforts parce que ça arrive fréquemment qu'on soit pas d'accord et pour pas rentrer dans un rapport de force il faut que les deux parties puissent être capables de faire des efforts en fait pour arriver à un terrain d'entente » (entretien 5)</p>
	Perdre du temps	A court terme	<p>« et parfois aussi quand on travaille en collaboration on peut avoir l'impression au début de perdre du temps euh parce qu'on est obligé de s'aligner de travailler tous ensemble fin à plusieurs sur le sujet donc à un moment faut vraiment réussir à enclencher la collaboration derrière sinon c'est que du temps perdu à discuter » (entretien 6)</p> <p>« faut l'accepter si tu décides de collaborer tu décides de prendre plus de temps » (entretien 2)</p>
	Du courage	Être à contre-courant	<p>« et tout ça ça demande du courage parce que l'organisation elle est contre ça » (entretien 3)</p> <p>« mais c'est plus facile hein ça demande du courage de collaborer... ça implique plein de choses il faut parfois mettre son égo de côté il faut accepter de changer son projet parce que quand tu collabores tu vas devoir prendre des décisions en prenant en compte les idées des autres donc voilà c'est très dur de collaborer et euh c'est tellement plus facile de dire bon bah moi je fais mon truc dans mon coin » (entretien 3)</p>
		Sortir de sa zone de confort	<p>« c'est par exemple bah écoute cette personne je la connais pas mais je vais quand même aller lui demander ce qu'elle en pense ou bon allez je vais peut-être aller leur faire une présentation alors je suis pas super à l'aise mais je sais que c'est bien de leur donner de la visibilité puis moi j'aurais leur avis » (entretien 3)</p> <p>« se mettre en risque c'est croire qu'on va pas pouvoir le faire parce que c'est nouveau qu'on est pas à l'aise mais c'est typiquement là qu'on se développe » (entretien 9)</p>
	Confiance en soi	Connaître la valeur de son travail	<p>« et tu vois j'ai quand même la conviction que pour collaborer il faut avoir confiance en soi parce qu'il faut pas euh avoir peur de perdre la main ... si t'as pas confiance en toi en tes compétences en tes capacités tu peux avoir l'impression qu'on va te voler ton succès ton projet ou je ne sais quoi d'autres » (entretien 2)</p>
Un équilibre à trouver	Certaines tâches concernées	Ne pas coopérer pour tout	<p>« si je te prends un exemple facile euh alors attend je sais pas si euh par exemple on doit envoyer un email à XX pour lui proposer une réunion et que je te dis mais attends on a qu'à</p>

			<p>collaborer et le faire à deux (rires) bon là c'est énorme ce que je dis hein je fais exprès mais c'est pour dire qu'à mon avis c'est pas toutes les tâches qui nécessitent de la collaboration parfois tu perds du temps en fait » (entretien 4)</p> <p>« faut mesurer le bon niveau je pense entre pas demander non tout le temps et pour autant demander sur des fondamentaux ou sur des choses où on a peut-être plus de mal à se remettre en question tout seul euh pour avoir des avis externes tu vois » (entretien 6)</p>
Thème 2 - La structure de l'entreprise			
Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Constats	Influence sur la coopération	Grande influence	<p>« on travaille de manière hyper différente en fonction des entités dans lesquelles on passe » (entretien 1)</p> <p>« quand je suis arrivée chez RH groupe bah là c'était carrément une armée différente » (entretien 1)</p>
Favorise la coopération	Entreprise à taille humaine	Moins de complexité	« c'est plus facile de mettre en place une coopération au sein d'une petite structure parce que bah t'as moins de complexité en fait tout simplement donc tu maîtrises un peu tout tu vois vite les tenants et aboutissants de tes actions les impacts de ce que tu fais alors que dans les grandes organisations euh t'as plein de données différentes qui peuvent t'échapper qui sont plus incertaines qui apportent du flou et qui peut-être ne facilitent pas la coopération euh spontanée » (entretien 6)
		Connaissance des membres	« on était une toute petite entité hyper familiale on était allé 15 au niveau fonctions centrales tu vois et donc bah j'étais le petit chou chou vraiment j'étais la petite XX (elle) qui faisait ce qu'elle voulait [] les collaborateurs étaient hyper reconnaissants tu vois ils étaient 500 mais ils savaient qu'ils étaient passés par moi je faisais toutes les formations de l'entrée ils savaient tous qui j'étais alors que j'avais à l'époque 25 ans fin même pas je devais avoir 22 ans quand j'ai commencé euh et donc quand je suis arrivée chez RH groupe bah là c'était carrément une armée différente » (entretien 1)
	Réorganisations	Favoriser la coopération	<p>« c'est une organisation encore plus matricielle qu'avant parce que t'as un double rattachement dans les pays donc si tu veux ça peut fonctionner que si tu as de la collaboration en fait sinon ça reste complètement superficiel donc je pense que c'est essayer un peu de forcer la collaboration » (entretien 6)</p> <p>« on a aussi fait un changement d'organisation en début d'année pour intégrer une équipe qui était dans une autre direction jusqu'à présent donc on pense qu'en faisant ça on va gagner en efficacité en transversalité en visibilité en fluidité tout ça » (entretien 8)</p>
	L'existence d'une fonction centrale	Traduction des objectifs du groupe	« on va accompagner les pays donc nos principaux clients c'est les pays qui doivent eux-mêmes décliner la politique du groupe sur tous ces sujets sauf que bah ça peut te paraître un peu loin quand t'es dans un pays donc nous notre rôle ça va être de dire bah voilà à votre niveau c'est ça qu'il faut faire quand on dit ça c'est ça derrière oui vous avez des spécificités locales donc on va les traiter comme ça etc fin

			<p>voilà c'est vraiment un accompagnement des pays pour être en ligne avec les directives du groupe » (entretien 8)</p> <p>« c'est vraiment très demandé par les pays tu vois là nos managers sont revenus du séminaire de Berlin et c'est ressorti fin c'est une vraie demande des pays de pouvoir profiter justement d'une fonction centrale pour les mettre en relation pour pouvoir échanger pour pouvoir voir ce qui se passe ailleurs » (entretien 10)</p>
Freine la coopération	Complexité organisationnelle	Dépendance vis-à-vis du groupe	<p>« il faut aussi que tu comprennes quelque chose c'est que XX (entité) c'est une filiale de XX (groupe) et déjà y'a un problème au niveau du groupe puisque y'a des sujets qui sont traités par plusieurs équipes dans le groupe et ça descend chez nous euuh le sujet onboarding dont je te parlais par exemple il est géré par XX qui communique avec XX et l'équipe politiques RH qui communique avec moi donc heureusement qu'on se parle tous les deux euuh parce qu'en attendant au groupe ils nous envoient les sujets de manière compartimentée » (entretien 2)</p> <p>« moi je trouve que c'est plus difficile de travailler avec la RH groupe qui est pourtant notre organe de tutelle et qui devrait être dans de la transversalité maximale euuh dans le partage d'infos et tout parce qu'ils drivent autant de métiers d'entités etc » (entretien 8)</p> <p>« le groupe c'est pareil c'est-à-dire que ça devrait être leur cœur de fin tu vois plus t'es haut plus tu devrais être en transverse en fait parce qu'il faut que les informations redescendent mais après à chaque niveau c'est pareil c'est-à-dire qu'eux aussi sont pris par leur run et donc ils dégagent peut-être pas assez de temps pour ça fin voilà » (entretien 8)</p>
		Double rattachements	<p>« c'est une énorme boîte y'a 20 000 collaborateurs depuis que je suis arrivée donc ça fait quand même 14 ans on est plus ou moins sur un fonctionnement euuh avec des doubles rattachements là ça s'est même renforcé mais on est un peu obligé de mettre en place des organisations comme ça dans les grandes entreprises pour que ça fonctionne euuh quand t'as un lien entre le Corporate et plein de pays et du coup la question que tu te poses à chaque fois c'est quelle liberté je laisse aux pays par rapport au poids du corporate et en fait ton orga ça jongle entre je donne plus d'importance à l'un ou à l'autre et je réorganise en fonction et du coup ça ça a un impact énorme sur la collaboration » (entretien 6)</p> <p>« je faisais de la coordination entre les fonctions intégrées donc je sais pas si tu sais ce que c'est les fonctions intégrées mais c'est complexe parce que c'est rattaché au métier mais indépendant sur tel aspect fin voilà on sent déjà que c'est compliqué pour n'importe quel processus n'importe quel projet parce que t'as des doubles rattachements machin » (entretien 8)</p> <p>« y'a une certaine lourdeur quand même au sens où c'est gros donc pour faire bouger les choses c'est pas facile on est</p>

		<p>beaucoup on est 20 000 euh une certaine désorganisation quand même malgré tout parce que y'a plein de pays indépendants faut convaincre pour faire avancer les choses sinon ça n'avance pas » (entretien 4)</p> <p>« quand t'es dans un pays où tu reçois des éléments d'un côté du patron du pays de l'autre côté des patrons des business lines fin voilà si tu reçois des messages comme ça un peu contraires bah ça va pas être simple non plus comme base pour la collaboration » (entretien 6)</p>
	Multiplication des procédures et des règles	« alors moi je dirais qu'ici c'est quand même assez fin y'a pas mal de règles à respecter donc il faut être quand même rigoureux » (entretien 4)
	Impact limité	« quand t'es dans une petite boîte ton quotidien influe sur la boîte en elle-même sur ses résultats sur son avancement etc nous chacun d'entre nous chacun des 190 000 de XX (groupe) quelle est la part de ce qu'on fait nous qui va contribuer à ce que l'entreprise se porte bien à répondre aux besoins des clients ou des collaborateurs dans notre cas plus précisément etc etc c'est beaucoup plus dilué » (entretien 10)
Activités compartimentées	Peu de visibilité sur les actions en cours	<p>« et ça c'est probablement dû au fait qu'on a énormément de projets et qu'on travaille hyper en silos... on sait pas ce que fait l'équipe de XX alors qu'ils font aussi du projet tu vois par exemple euh qu'on sache pas ce que fait l'équipe de XX parce que c'est sur les relations sociales et que c'est des sujets qui nous concernent pas fin qui nous touchent pas c'est moins grave qu'on sache pas ce que fait l'équipe de XX parce que c'est des sujets Compen&ben et finance j'entends mais qu'on sache pas ce que fait l'autre équipe projet bah ça c'est complètement dingue... » (entretien 1)</p> <p>« mais c'est une tendance générale hein le fait qu'on ait beaucoup de silos que chacun travaille dans son activité euh je pense que ça s'explique parce qu'on est un grand groupe donc tu peux pas avoir connaissance de tout ce que fait chacun de tes collègues c'est pas euh la journée ne suffirait pas en fait c'est pas possible on est trop nombreux » (entretien 4)</p> <p>« des équipes très en silos avec des équipes qui connaissent pas ce que font les autres moi j'ai beau avoir présenter par moment des choses en codir ou en réunion etc les gens ils se disent c'est pas leur problème euh donc ils écoutent d'une oreille » (entretien 10)</p> <p>« on peut des fois ne pas être cohérents vis-à-vis des pays par un manque justement de collaboration entre nous et de coordination en central sur la connaissance de ce que font les uns et les autres » (entretien 10)</p>
	Identification des rôles peu claire	« y'a peut-être une question de clarté ouais entre qui fait quoi fin par exemple le D&I on se demande toujours quel est son scope exactement alors que nous aussi on a une partie à jouer et aussi notre rôle à prendre là-dedans et on le prend pas forcément bien » (entretien 1)

			<p>« parfois on est un peu perdu dans les demandes on sait pas trop à qui demander mais bon on arrive toujours fin y'a jamais de questions vraiment perdues tu es toujours dirigée enfin j'espère mais voilà en tout cas ça n'aide pas à notre image de marque entre guillemets sur qui fait quoi » (entretien 1)</p> <p>« y'a des sujets qui sont bien identifiés euh mais y'a des équipes où on sait pas trop fin par exemple l'ancienne équipe Compen&ben on savait pas trop qui faisait de la data qui faisait du Compen&ben qui faisait de la mobilité et tout ça euh entre l'équipe de XX et de XX systématiquement les gens ils se trompent hein donc non tout le monde ne sait pas ce que font les autres... après pour moi c'est pas euh dramatique on va dire parce que c'est pas du mindset à changer c'est juste qu'il faut communiquer plus et ça ça se rectifie facilement pour moi c'est un élément logistique ce qui est beaucoup plus dur c'est l'envie de le faire par exemple » (entretien 2)</p> <p>« après une autre limite que je vois parfois alors je sais pas si c'est un problème de communication mais les rôles j'ai l'impression des fois qu'ils sont pas hyper bien définis euh on peut parfois se marcher sur les pieds » (entretien 5)</p>
		Faible transversalité	<p>« mais c'est vrai que les équipes de XX je travaille jamais avec eux alors que ça reste du Learning & Development et nous on fait du Leadership Development donc c'est la même chose juste on s'intéresse pas à la même population et donc voilà c'est dingue de se dire qu'on fait pas ça avec eux » (entretien 1)</p> <p>« bah en fait dans les grands groupes les activités sont compartimentées c'est ça le sujet... [] la sensation que j'ai c'est que plus l'entreprise est grosse plus on compartimente plus on silote les sujets donc c'est une question structurelle presque de survie en fait alors que dans les petites boîtes les sujets sont beaucoup moins silotés et donc l'ADN de l'entreprise c'est de faire plusieurs choses sur son poste... après l'inconvénient de ces postes-là c'est ce que je te disais tout à l'heure c'est que t'en fais 1 t'en fais 2 et après tu changes d'entreprise quoi euh alors qu'ici tout est compartimenté donc si tu fais du recrutement bah après tu peux faire du social du compen & ben tu peux faire 10 métiers dans une vie mais euh du coup l'envers du décor c'est que tu es en silos et donc l'ADN de l'entreprise bah c'est pas la collaboration quoi ... » (entretien 2)</p> <p>« c'est peut-être un des trucs qu'on devrait travailler tu vois le fait de voir des fois un peu plus loin que son propre euh sa propre direction et même sa propre équipe pour se dire finalement c'est quoi le mieux pour l'entreprise... » (entretien 6)</p>

			<p>« plus on silote nos objectifs nos résultats et moins on va aller se coordonner et collaborer » (entretien 9)</p> <p>« peut-être que jusqu'à maintenant ce qu'on faisait c'est j'ai un objectif et comment je fais pour répondre à mon objectif bah je vais proposer cette offre-là je vais proposer cette action là et hop c'est bon j'ai répondu à mon objectif sauf que l'objectif en fait c'est pas répondre à mon objectif l'objectif c'est de proposer la bonne expérience à mon client ou la bonne expérience à mon collaborateur » (entretien 9)</p> <p>« très en silos encore aujourd'hui euh malgré la volonté d'être agile d'avoir des équipes directions donc multi compétences pour travailler ensemble ça c'est plus euh la cible » (entretien 10)</p>
		Objectif commun lointain	<p>« je pense qu'on connaît nos objectifs fin on nous a largement répété ces derniers temps les enjeux stratégiques du capital humain du plan Impulse de tout ce qu'on doit faire etc mais je suis pas sûr qu'après dans l'application on ait réellement les mêmes objectifs » (entretien 10)</p> <p>« on a beau avoir des plans Impulse et tout ça et donc de voir la direction globalement qu'il faut prendre je suis pas sûre qu'on le voit à tous les niveaux et qu'on raccroche ça à tous les niveaux en fait » (entretien 6)</p> <p>« on est très siloté chacun a ses objectifs euh on a du mal à avoir je trouve l'objectif global en tête parce que chacun défend un peu son truc » (entretien 3)</p> <p>« malgré les réorganisations t'as toujours un peu des effets silos qui font que tu vas quand même toujours travailler pour servir ton objectif » (entretien 6)</p>
		Peu d'optimisation	<p>« pendant notre truc sur l'agilité là euh notre atelier transverse on a ressorti un point qui est qu'on fait souvent deux ou trois fois la même chose dans différentes équipes et que jamais personne ne se parle donc on a 4 fichiers Excel qui veulent dire exactement la même chose sauf que bah ils sont dispatchés dans les différentes équipes et ça tu vois c'est pas du tout normal » (entretien 1)</p>
		Multiplication des niveaux hiérarchiques	<p>« y'a énormément de niveaux hiérarchiques donc ça ça n'aide pas non plus » (entretien 2)</p> <p>« y'a des managers de managers de managers et ça ça augmente les silos fin c'est juste mathématique ... plus t'as de managers plus t'as de dents au râteau voilà c'est juste mécanique » (entretien 2)</p>
Thème 3 - Les modes de travail			
Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Constats	Travail à distance	Manque de maturité	<p>« je pense qu'on n'est pas encore mûrs sur le sujet on tâtonne encore un peu même si on se dit on est à l'aise etc » (entretien 10)</p> <p>« je suis convaincu que chez XX (entité) on gère pas bien la coopération à distance » (entretien 3)</p>

Ce qui favorise la coopération	Le présentiel	Rapprochement différent	<p>« je trouve que le physique est super important pour la collaboration même si les start-up écrivent partout sur LinkedIn ouais c'est super on voit pas la différence machin moi je trouve pas fin je suis pas d'accord [] même si on était meilleurs on atteindrait pas je pense ce qu'on peut faire en physique parce que y'a des euuh des éléments humains tout simplement qui se créent quand on est en face à face qu'on peut pas avoir à distance c'est comme ça et on pourra rien y faire » (entretien 3)</p> <p>« l'être humain est un être social donc il a besoin de voir des gens et à distance c'est pas pareil donc le fait d'être sur place bah peut-être qu'on va aller manger ensemble qu'on va discuter de notre vie perso donc euuh voilà je sais pas trop ce qui se crée en termes humains en termes d'hormones ou j'en sais rien (rires) mais c'est pas pareil ça crée un rapprochement qui est différent » (entretien 3)</p>
		Apaisement des tensions	« moi j'ai vu 36 000 exemples de gens qui peuvent pas se voir en tout cas qui se fight un peu à distance et quand on va voir la personne en face à face qu'on discute tout de suite le climat il s'améliore » (entretien 3)
	Bureaux fermés	Places attitrées	« je vais faire un retour en arrière mais avec le fait d'avoir des places attitrées parce qu'en fait euuh et même je vais faire un retour encore plus en arrière (rires) mais avec les bureaux fermés ... parce qu'en fait quand tu avais un bureau fermé t'avais quasiment tout le temps quelqu'un dans ton bureau mais qui pouvait te parler de manière confidentielle sans gêner les autres etc et toi tu pouvais t'isoler pour faire ton travail à toi ... et tu savais où trouver les personnes aussi » (entretien 4)
Ce qui freine la coopération	Le distanciel	Problèmes de communication	<p>« je trouve que assez facile de communiquer avec les gens alors ça l'est un tout petit peu moins depuis le Covid parce que voilà on n'est pas sur le même rythme on croise pas toujours les personnes qu'on cherche au bon moment donc peut-être que ça a freiné un tout petit peu » (entretien 5)</p> <p>« je pense qu'on a beaucoup perdu avec le télétravail fin énormément perdu » (entretien 4)</p> <p>« t'as le covid qui passe par là le télétravail massif et là en fait bah quand t'es chez toi t'oses pas trop euuh fin moi la personne que j'appelle vraiment avec des coups de fils c'est XX (sa manager) et sinon personne je pense... donc c'est des messages du Teams même WhatsApp et y'en a avec qui c'est très fluide comme XX mais c'est quand même moins simple qu'en présentiel » (entretien 4)</p>
		Moins de moments informels	« avec les façons de travailler actuelles fin je pense que quand tu parles de collaboration ça a un fort impact euuh alors autant avec les pays ça a pas changé grand-chose on était déjà à distance mais entre nous au sein d'une équipe au sein d'un département et au sein d'une direction au sens global on se voit beaucoup moins on se croise moins il y a moins de moments informels donc ça t'apprends moins ce qui se passe dans les autres équipes » (entretien 10)

			<p>« si t'as pas d'occasion de discuter d'échanger bah t'as moins d'occasions de savoir ce qui se passe parce que même quand on voit les gens qu'on prend un café on parle de tout et de rien mais parler de tout et de rien c'est parler de tout et donc de savoir un peu ce qui se passe de façon informelle et donc de pouvoir mieux collaborer et ça le distanciel depuis 2 ans ça en a mis un coup » (entretien 10)</p> <p>« on a pas de moment de convivialité et d'échanges informels qui font qu'on crée des liens donc on va uniquement avoir des échanges professionnels et baaah quand tu connais moins les gens tu les vois pas tu discutes pas tu vas ouvrir la réunion tu vas parler du boulot tu vas fermer la réunion puis après tu seras chez toi tout seul tu vas pas prendre le petit café tu vas prendre un petit verre tu vas pas discuter sur le pas de la porte de ta salle de réunion parce que tu quittes Teams et c'est tout » (entretien 10)</p>
		Diminution des liens sociaux	<p>« le problème c'est que quand on était dans les confinements et le Covid bah au sein des équipes on se connaissait parce qu'on s'était vus avant mais plus ça va et plus les équipes se renouvellent parce que bah les gens bougent y'a des mobilités et tout et plus j'ai l'impression quand même qu'au sein des équipes on se connaît moins » (entretien 10)</p> <p>« encore une fois là aujourd'hui créer son réseau c'est pas simple hein... même les alternants les stagiaires tout ça fin je sais qu'avant ils se voyaient tout le temps ils mangeaient le midi le soir ils se voyaient pour faire des afterworks y'avait une vraie communauté » (entretien 10)</p>

Thème 4 - La culture d'entreprise

Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Constats	Influence sur la coopération	Grande influence	« y'a eu des enquêtes qui ont été faites et qui ont montré que notre culture euh elle détermine la façon dont on collabore dont on travaille la manière dont on est agile etc » (entretien 2)
	Cultures différentes	Selon les entités du groupe	<p>« le fait d'avoir fait plusieurs entités et surtout plusieurs pays j'ai l'impression d'avoir changé d'entreprise... parce que quand tu travailles au sein de XX à Paris euh et quand tu travailles chez XX qui est en fait le centre de services partagés de XX au Portugal avec genre 200 collaborateurs euh on était 3 en RH franchement ça n'a rien à voir donc t'as beau être dans le même groupe finalement c'est vraiment fin y'avait vraiment un gros gap entre les 2 donc ouais j'ai l'impression d'avoir changé d'entreprise en fait » (entretien 5)</p> <p>« y'a eu cette opportunité d'aller chez XX (entité) qui est quand même le métier le plus opposé par rapport à XX fin par rapport à la banque d'affaires euh et je me suis dit bon bah allons-y comme ça au moins (rires) et honnêtement j'ai eu l'impression de changer d'entreprise j'ai dû tout réapprendre fin pas mon métier de RH mais j'ai dû réapprendre tout euh le mode de fonctionnement les codes les gens les réflexes donc c'était euh c'était pas simple du tout » (entretien 7)</p>

	Promotion de la coopération	Quelque chose de nouveau	<p>« quand y'a beaucoup de silos comme ça faut beaucoup communiquer pour que chacun sache qui fait quoi mais travailler ensemble euh c'est nouveau là hein... je veux dire c'était pas dans l'ADN de l'entreprise la collaboration et d'ailleurs ça se voit dans les différentes études » (entretien 2)</p> <p>« on ne devrait même pas avoir à essayer de trouver la place pour le faire en fait ça devrait faire partie de la culture [] la culture ça devrait être allez-y parlez-vous créez des liens donnez du sens à vos activités » (entretien 9)</p>
		Des améliorations	<p>« tous les programmes talents tout ça c'est fait pour ça aussi euh un peu de networking de fonctionner ensemble c'est ça qu'on essaie de transmettre euh dans nos offres de formation c'est pareil on va là-dedans hein vers l'intelligence collective sur le fonctionnement avec les autres y'a beaucoup de choses dans l'offre de développement là-dessus euh on accompagne beaucoup sur le PDP aussi et le PDP c'est questionner sur les compétences qu'on veut développer pour préparer l'avenir mais comment je le fais et c'est quoi mes situations on-the-job pour me développer sur telle compétence bah mes situations on-the-job c'est de fonctionner avec les autres d'aller chercher les opportunités euh la collaboration ça fait partie de ce qui va me permettre de me développer en fait ... donc oui je pense que c'est ce que diffuse l'entreprise quand même fin de plus en plus après j'ai peut-être un regard biaisé parce que je suis en plein dedans » (entretien 9)</p>
Ce qui favorise la coopération	Entreprise innovante	Lancement de nouveaux projets	<p>« tu vois là où j'avais été étonnée c'est que quand je suis arrivée chez XX (entité) pour moi XX (entité) avait une image d'entreprise assez dynamique moi j'étais dans une autre entité et on voyait souvent XX (entité) mise en avant pour ses projets divers et variés et donc en général pour que les projets aboutissent c'est que y'a de la collaboration et donc voilà moi j'étais étonnée d'être dans une équipe où justement ce n'était pas le cas » (entretien 8)</p> <p>« y'a beaucoup d'initiatives beaucoup de projets d'idées donc une entreprise d'entrepreneurs on va dire » (entretien 4)</p> <p>« ici on a la logique de faire beaucoup euh on est très dans l'initiative dans l'impulsion » (entretien 3)</p>
	Hiérarchie peu marquée	Proximité entre les membres	<p>« tu vois ici tout le monde se tutoie je viens d'avoir la DRH de Belgique elle m'a tutoyé et elle m'a dit de la tutoyer aussi elle m'a dit on est entre nous ça m'a fait rire alors qu'avant ça moi... ne serait-ce que ma N+2 là-bas me vouvoyait tu vois donc c'est vraiment une différence de culture aussi je pense » (entretien 1)</p>
	Une culture positive	Bienveillance	<p>« en ce qui concerne vraiment le travailler ensemble je dirai que euh comment dire chacun respecte l'autre en fait donc y'a quand même de la bienveillance c'est assez bien installé ça » (entretien 4)</p> <p>« une culture un peu de la collaboration positive de management positif euh si t'as tout ça dans une entreprise les choses sont faciles les gens n'ont plus peur les gens osent les gens prennent des risques les gens n'ont plus peur</p>

			<p>d'intervenir ou d'aller parler à d'autres voilà donc la bienveillance l'accueil le sourire le droit à l'erreur aussi euh voilà plus on a ça dans notre culture et plus les échanges sont faciles » (entretien 9)</p> <p>« mais moi je trouve qu'on est dans un environnement quand même très bienveillant alors là je parle de la RH mais j'ai envie de te dire XX (entité) aussi de façon globale » (entretien 9)</p>
Ce qui freine la coopération	Secteur bancaire	Manque de sens	<p>« dans le monde qui est le nôtre après le Covid la guerre actuellement par moment c'est fin à quoi bon travailler dans une banque et faire du chiffre quoi » (entretien 10)</p> <p>« et on le voit même dans les dans les recrutements aujourd'hui c'est très compliqué d'attirer notamment les alternants les jeunes dans une entreprise qui même si on a une raison d'être on met en place des bon je sais pas si c'est que de la com bon voilà mais on met en place fin on veut donner du sens à ce qu'on fait on est plus responsable etc bah ça reste une banque où on fait du chiffre donc est-ce que ça contribue à la société est-ce que ça contribue à ce que le monde soit meilleur euh la question peut se poser » (entretien 10)</p>
		Hiérarchie marquée	<p>« je pense que c'est un peu propre à notre secteur d'activité euh je pense que la banque c'est quand même un secteur qui est connu pour ne pas être le secteur le plus fun du monde (rires) et historiquement fin voilà je sais que la hiérarchie c'est quelque chose qui comptait beaucoup » (entretien 5)</p> <p>« quand j'étais alternante donc c'était entre 2014 et 2016 j'étais chez XX qui est quand même connu pour être l'entité la plus hiérarchique je pense euh avec le groupe et en fait c'était par étage la hiérarchie fin la hiérarchie se faisait en fonction des étages donc moi qui était alternante bah j'étais au rez-de-chaussée » (entretien 5)</p> <p>« tu vois XX (DRH) pour le coup il a mis des barrières énormes fin quand tu sais qu'il tutoie tous les garçons mais qu'il vouvoie toutes les filles pour moi c'est juste aberrant euh quand tu vois qu'il a mis exactement un an et demi à retenir mon prénom ça aussi c'est complètement aberrant quand il te croise dans les couloirs fin aujourd'hui je peux pas dire que c'est encore vrai mais avant il ne me disait pas bonjour tu vois pour te dire » (entretien 1)</p> <p>« il peut y avoir des problèmes de positionnement hiérarchique donc ça c'est encore très très old school pour moi mais je gère des recrutements de CEO pays euh et certains profils peuvent avoir des difficultés de communication fin de positionnement là par exemple j'ai XX (DRH) qui vient me voir pour me dire que le CEO du Mexique souhaiterait un entretien euh et donc c'est pas le CEO du Mexique qui vient me le dire directement il a besoin fin j'ai l'impression qu'il a besoin de parler avec une personne qui a les mêmes galons que lui et c'est pour ça qu'il</p>

			<p>« passe par lui pour que ça redescende ensuite chez moi tu vois » (entretien 5)</p> <p>« j'apprécie pas vraiment quand les personnes mettent systématiquement mon manager dans la boucle tu vois ce que je veux dire je trouve qu'en termes de communication c'est pas bon euh parce que ça renvoie un message de manque de confiance fin pour moi hein peut-être que c'est une interprétation mais ça renvoie un message de manque de confiance de besoin de encore une fois parler à quelqu'un qui a les mêmes galons » (entretien 5)</p>
		Culture d'entreprise traditionnelle	<p>« c'est pas que XX (entité) je pense c'est XX (groupe) dans son ensemble et je pense que les groupes bancaires on est assez on n'arrive pas à vraiment se transformer sur la façon de travailler et puis bon ça marche plutôt pas trop mal fin quand t'es dans un groupe qui fait 9 milliards de bénéfices ça incite pas forcément à changer sa façon de travailler même si y'a euh de forts discours sur cette thématique-là » (entretien 10)</p> <p>« le fait que ce soit marqué c'est peut-être un peu cliché de dire ça mais ça dépend beaucoup des générations fin moi je le vois avec mes expatriés c'est souvent les plus vieux avec les postes les plus élevés qui sont le plus attachés à la hiérarchie hein je le ressens » (entretien 5)</p>
	Orientation résultats	Activité principale de l'entreprise	<p>« en fait XX (entité) son ADN c'est de vendre du crédit y'a pas plus commercial que ça donc à partir de là fin ça remonte tout ça et tout ce qu'on fait là toi moi dans l'équipe de XX (N+2) c'est pour que le client qui est tout au bout du téléphone il ait la bonne personne au bon moment qui lui vend le bon produit [...] alors du coup si t'extrapoles ce que je viens de te dire tu comprends que c'est dans la culture de l'entreprise qu'il faut avoir le sens du client et le sens du résultat parce que ton job c'est de vendre du crédit d'en vendre plus que le concurrent d'en vendre assez pour dégager un chiffre d'affaires intéressant etc tu vois ... et ça bah ça infuse hein dans la culture d'entreprise et du coup l'ADN même dans les fonctions support c'est de gagner quoi » (entretien 2)</p> <p>« on est convaincu que collaboration c'est bien quoi que parfois on se dit est-ce que c'est pas un vieux-peu et finalement est-ce que c'est vraiment ce qu'on veut on ne sait même plus... parce que comme la collaboration ça va un peu parfois en opposition avec la performance l'orientation résultat bah parfois on sait même plus si XX (entité) veut ça réellement » (entretien 4)</p> <p>« ce qu'on peut très rapidement te dire c'est le business euh voilà une activité très opérationnelle où il faut délivrer euh voilà » (entretien 9)</p>
		Sens du challenge	<p>« on est quand même une entreprise qui est sur le résultat fin qui a le sens du résultat du challenge il faut gagner et euh ce que je t'expliquais juste avant c'est que collaborer c'est perdre du pouvoir donc euh si toi t'as la niaque tu veux tout</p>

			<p>gagner tout rafler bah quand tu collabores forcément ça s'édulcore ton succès hein tu dois le partager » (entretien 2)</p> <p>« quand je suis arrivée chez XX (entité) ça m'a rappelé quand j'étais chez Décathlon avec cette atmosphère euuh justement tournée client, résultats, challenge il faut gagner il faut se dépasser » (entretien 2)</p> <p>« j'ai jamais autant entendu le mot challenge que depuis que je suis chez XX (entité)... » (entretien 2)</p> <p>« moi je pense que y'a la culture d'entreprise qui te euuh fin si tu veux grimper et je précise bien si tu veux grimper t'as la culture qui te demande de faire tout ça ... parce que t'as un truc de compétition parce qu'ici c'est très dans la performance en fait hein si tu prends les travaux sur la culture y'a un très haut niveau de performance chez XX (entité) on est très orienté résultats... et si tu veux aller aux résultats vite bah faut y aller seul en fait » (entretien 4)</p> <p>« moi je pense que le challenge c'est bien c'est stimulant mais le sens du résultat l'envie de remporter des trucs ça peut être un frein si t'as déjà un prérequis un peu individualiste » (entretien 2)</p>
		Objectifs individuels	<p>« regarde les évaluations elles tournent toutes autour d'objectifs fin on se contente pas de te dire ce que t'as fait de bien ou pas bien mais on te donne des objectifs chiffrés ... donc quand t'es dans une entreprise orientée résultats tout le monde veut sa part du gâteau » (entretien 2)</p> <p>« on est tous évalués sur des objectifs individuels et quelque part c'est ça qui fait que fin ça impacte ta rémunération et tout donc t'es quand même assez centré sur ton objectif individuel et donc au moment où il t'ait donné bah il t'ait donné à toi et pas à un groupe donc t'es quand même orienté là-dessus avant tout » (entretien 6)</p> <p>« ici on est très euh déjà y'a des objectifs qui sont donnés qui sont individuels donc forcément ça t'incite à travailler tout seul » (entretien 4)</p> <p>« mais la collaboration est de toute façon difficile dans une entreprise qui est menée par les résultats individuels et je pense que XX (sa manager) pourra t'en dire plus euh notamment sur le culture book parce qu'effectivement là le paradoxe c'est qu'on veut aller vers plus de collaboration mais pour autant on est une entreprise qui est orientée résultats et donc quand t'es orientée résultats tu veux aller vite tu veux délivrer vite et la collaboration ça prend plus de temps donc voilà ça c'est un des paradoxes » (entretien 6)</p>
	Faible valorisation de la coopération	Valorisation d'autres compétences	<p>« l'entreprise qui valorise ou non euuh tu vois chez XX (entité) on va dire un tel est super bon dans son expertise ou il maîtrise super bien ses sujets mais je sais pas si on dit ouais</p>

		<p>c'est top il est super collaboratif tu vois fin je sais pas si ça fait partie des compliments qu'on va dire » (entretien 7)</p> <p>« parce que l'entreprise elle est très orientée objectifs individuels et elle va pas euuh fin moi je pense objectivement que je n'ai jamais eu un feedback sur le fait d'être collaborative » (entretien 7)</p>	
	Récompense des comportements individualistes	<p>« moi quand j'ai intégré XX (groupe) ma manager c'était mais c'était dingue quoi c'était vraiment elle t'apprenait comment tu devais faire et maintenant elle est juste N-1 de la DRH en fait donc elle a réussi et c'est donc ça les règles du jeu » (entretien 4)</p> <p>« du coup c'est des gens qu'on admirent vraiment plutôt que des gens qui se battent pour leur territoire ... parce que ces gens-là ils vont toujours réussir ça y'a pas de soucis » (entretien 3)</p> <p>« surtout c'est récompensé quand tu fais ça donc ça si tu reprends sur les basiques de la psychologie toute action qui amène une récompense est répétée et toute action qui amène une sanction s'éteint donc euh voilà » (entretien 4)</p> <p>« mais je pense que c'est aussi les grands groupes fin ou même les écoles toi à Dauphine tu vois avoir pareil dans les grandes écoles c'est pareil t'as un côté perso et de compétition fin voilà tu passes des concours donc faut bien que t'arrives dans les premiers hein... d'ailleurs c'est ce que dit Norbert Alter je crois il parle de ça dans une conférence que finalement de toute façon on nous apprend à travailler seul... alors en France hein après faudrait voir si dans d'autres pays c'est pas le casé » (entretien 4)</p> <p>« mais bon globalement de toute façon la société je veux pas dire que la société a que des problèmes mais la société elle est de plus en plus individuelle hein individualiste respect des uns des autres le collectif tout ça euuh y'a un vrai changement de société hein on le voit un peu partout et donc dans l'entreprise » (entretien 10)</p>	
	Multiplication des projets	Manque de sens	<p>« c'est bien on a des envies on a des intuitions on fait des benchmark pour voir ce que font les autres boîtes et du coup on va vouloir tenter des choses mais il faut le raccrocher à l'objectif de l'entreprise et euh parfois il faut peut-être accepter de faire moins mais faire mieux » (entretien 3)</p> <p>« ici on a la logique de faire beaucoup euuh on est très dans l'initiative dans l'impulsion mais moins dans la conduite du changement » (entretien 3)</p> <p>« c'est là que ça serait intéressant aussi de collaborer davantage euuh d'échanger sur les attendus de tel ou tel objectif de qui doit collaborer avec qui justement pour y arriver de ce que ça peut apporter pour l'entreprise de donner</p>

			<p>du sens ouais de donner du sens tout simplement en fait » (entretien 10)</p> <p>« d'ailleurs ça fait partie des éléments qui ressortent du global Pulse hein sur lequel je travaille dans le cadre de l'expérience collaborateur justement c'est qu'il y a une vraie perte de sens notamment à la RH dans les missions au quotidien » (entretien 10)</p> <p>« donc garder la niaque garder l'envie de justement collaborer de travailler ensemble de faire des choses alors que par moment il faut se le dire quand même on fait des choses et puis derrière bon voilà » (entretien 10)</p> <p>« y'a des choses qui sont définies par des personnes qui définissent ces choses-là et après t'es là ok d'accord on fait comment on fait quoi c'est bien beau d'avoir mis ces objectifs mais est-ce que c'est réalisable est-ce que c'est quelque chose qui va réellement apporter quelque chose donc là pour le coup c'est un peu plus complexe » (entretien 10)</p>
		<p>Charge de travail élevée</p>	<p>« après on a quand même aussi tout ce côté où il faut produire faut être performant y'a beaucoup d'idées beaucoup de projets donc finalement t'as une charge aussi qui fait que t'es un peu focusé sur ton truc parce que déjà faut que tu produises ton activité » (entretien 4)</p> <p>« chez RH groupe c'était vraiment chacun dans son coin ... alors probablement que c'est parce que le pôle était trop grand et qu'on était trop sous l'eau probablement que ça jouait beaucoup » (entretien 1)</p> <p>« d'ailleurs je pense que c'est même un frein qui est majeur hein à mon avis euh parce que c'est un frein qui est logistique... si t'as un truc à livrer pour dans une semaine bah si on est plus de deux ça sera jamais livré dans une semaine » (entretien 2)</p> <p>« plus ça se resserre en haut plus tu dois montrer l'image euh fin déjà plus t'as de travail aussi objectivement plus t'as une charge de travail énorme à gérer plus on t'attend sur plein plein plein de sujets euh donc tu dois être très efficace et vraiment optimiser ton temps travail et donc quand tu dois optimiser ton temps de travail tu vas en effet essayer de choisir les sujets qui vont être prioritaires et dans certains cas le fait de travailler en collaboratif va faire avancer le sujet de manière prioritaire mais dans d'autres cas quand t'es dans l'urgence c'est d'avancer toute seule qui va avancer le sujet plus vite » (entretien 7)</p> <p>« on y va petit à petit parce que justement comme on est beaucoup pris par le run c'est compliqué de se dégager du temps sur des sujets de fonds donc on avance par petits pas » (entretien 8)</p>

			<p>« c'est compliqué parce que tu dois gérer tes priorités et souvent tes priorités elles vont être dans ton silo et du coup de temps en temps tu te dis bah ça j'aurai pu le partager avec machin le faire avec lui mais en fait t'as pas le temps donc voilà tu le fais pas et je pense que c'est un vrai frein ça pour le coup » (entretien 8)</p> <p>« le premier ennemi de cette collaboration c'est le quotidien avec la charge d'activité euh donc quand tu priorises tu priorises souvent les tâches les plus proches de toi par rapport à tes objectifs » (entretien 9)</p> <p>« mais c'est toutes les contraintes aussi c'est oh j'ai pas le temps de lui expliquer ce que je fais c'est oh non j'ai pas le temps de le solliciter c'est bon j'ai 2 idées ça va aller voilà donc ce qui nous empêche de le faire c'est souvent de pas avoir le temps ou de croire qu'on a pas le temps » (entretien 9)</p> <p>« la communication chez XX (entité) en particulier elle peut être limitée par la quantité de mails euh là je suis partie 2 semaines en vacances j'avais plus de 350 mails à mon retour et je trouve que c'est un peu énorme [] mais moi aussi je peux envoyer des mails souvent pour rien hein des fois donc voilà ça peut être la limite aussi trop de canaux ça peut être source de stress » (entretien 5)</p> <p>« quand je dis que les pays ont la tête dans le guidon bah nous on a la tête dans nos sujets aussi » (entretien 10)</p>
		Coordination plus difficile	« la patience n'est pas l'une des qualités de monsieur XX (DRH) euh donc c'est bien il veut faire plein de choses c'est super bon après par contre justement faut trouver la coordination qui va bien et je pense qu'au niveau du corporate on est peut-être pas suffisamment en lien sur les sujets » (entretien 10)
		Manque de sens	« et puis après des fois on a l'objectif et on sait pas du tout comment y aller euh clairement y'a des choses qui sont définies par des personnes qui définissent ces choses-là et après t'es là ok d'accord on fait comment on fait quoi c'est bien beau d'avoir mis ces objectifs mais est-ce que c'est réalisable est-ce que c'est quelque chose qui va réellement apporter quelque chose donc là pour le coup c'est un peu plus complexe » (entretien 10)

Thème 5 – Rôle du manager

Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Constat	Influence sur la coopération	Grande influence	<p>« on travaille de manière hyper différente en fonction du chef qu'on a euh c'est assez dingue » (entretien 1)</p> <p>« clairement la culture de la collaboration ça commence avec le manager et c'est d'ailleurs pour ça que je dis toujours que tout ce qu'on veut diffuser dans l'entreprise ça doit passer par la porte d'entrée du manager... si tu t'occupes du manager le reste ça va suivre... c'est celui qui va donner le ton et c'est d'ailleurs pour ça qu'on a mis en place les LGL avec un</p>

			<p>focus sur la collaboration parce qu'on sait que si le manager a envie de collaborer les collaborateurs vont suivre » (entretien 2)</p> <p>« la collaboration ça fait partie des LGL donc ça veut dire que c'est important à diffuser en tant que manager » (entretien 9)</p>
		La coopération peut aussi se faire sans lui	<p>« on collaborait entre nous mais c'était pas forcément lui qui gérait fin qui créait la collaboration » (entretien 1)</p> <p>« après moi je pense fin le manager ça doit pas non plus être le bouclier à tout tu vois euh ce que je veux dire c'est pour moi quand tu travailles en équipe même si y'a un chef c'est important que les personnes soient assez matures pour discuter entre elles sans pour autant impliquer tout le temps les managers » (entretien 5)</p>
Favorise la coopération	La transversalité	Faire des ponts entre les sujets	<p>« souvent ça va être impulsé quand même par le manager qui va demander à son équipe de travailler en équipe qui va d'ailleurs vu qu'il travaille sur tous les sujets faire les ponts en disant bah voilà XX (moi) travaille avec XX (ma tutrice) sur ce sujet parce que vous pouvez vous apporter des choses mutuellement » (entretien 4)</p> <p>« comme moi je me rends compte de ce qui se passe dans les 3 équipes je fais les ponts euh quand je fais mes points je vais dire à XX bah regarde avec XX puisqu'elle est en train de travailler là-dessus et je pense que ça fait lien ou je vais les mettre dans des boucles respectives de mails en disant que je pense que machine a des inputs » (entretien 7)</p> <p>« c'est des équipes qui ont un fil conducteur qui est la donnée mais qui quand même sont sur des processus très différents donc en permanence il faut arriver à trouver des choses en commun pour favoriser la transversalité » (entretien 8)</p>
		Créer des projets communs	« de temps en temps moi j'essaye de faire des projets euh transverses en fait où je vais prendre des personnes de ces trois équipes qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et je vais les mettre autour de bah soit de problématiques très concrètes ou alors plus des projets de réflexion sur des thèmes qui ne sont pas forcément dans notre day-to-day quoi » (entretien 8)
		Mettre en contact	<p>« j'incite beaucoup à aller voir en transverse à échanger parce qu'on est aussi dans un rôle d'animation euh on a aussi besoin des autres de toute façon donc faut créer cette relation de confiance avec les pays avec les HRBP » (entretien 6)</p> <p>« je vais très souvent leur dire aussi va voir telle équipe à la RHC parce que je sais qu'ils ont travaillé là-dessus donc appelle machine donc en fait oui je donne aussi pas mal de contacts d'aller euh d'aller rencontrer d'aller échanger oui je les incite beaucoup d'aller vers d'autres » (entretien 7)</p>
	Viser l'objectif commun	Donner du sens	« il faut inviter les collaborateurs à prendre cette place et à aller chercher eux-mêmes les liens qu'ils voient plus loin que leurs propres tâches ou missions qu'ils élargissent les missions et encore une fois t'as envie d'élargir les missions

			<p>quand tu as du sens et que tu sais ce que tu vises » (entretien 9)</p> <p>« c'est lui qui donne le sens et c'est lui qui te laisse la place pour ça » (entretien 9)</p>
Marge de manœuvre	Rendre autonome		<p>« laisser un peu de marge de manœuvre pour pouvoir tester des choses et pas trop réguler ou normer parce que ça peut brider la créativité » (entretien 6)</p> <p>« je suis plutôt quelqu'un qui cadre moi qui donne la cible la vision globale mais je suis pas du coup dans le micro-management euh je donne les grandes tendances on se met d'accord et puis après voilà » (entretien 7)</p> <p>« y'a le fait de donner un petit peu de place pour ça c'est-à-dire qu'il faut avoir une certaine autonomie en tout cas la place pour aller communiquer échanger partager avec d'autres qui sont pas dans mon équipe qui sont pas dans mon expertise donc faut que le manager diffuse ça » (entretien 9)</p>
	Faire confiance		<p>« de ce que j'entends fin je leur demande parfois du feedback euh régulièrement même et je sais qu'elles aiment bien le fait que je leur fasse confiance » (entretien 7)</p> <p>« je les laisse gérer hein pour le coup moi je leur fais confiance » (entretien 7)</p>
Climat bienveillant	Droit à l'erreur		<p>« quand il faut les défendre ça elles savent que je les défendrai quoi qu'il arrive ... si y'a une faute c'est moi et ça a toujours été comme ça donc ça aussi je pense que ça joue fin elles savent que c'est moi qui prend la responsabilité » (entretien 7)</p>
	Cohésion d'équipe		<p>« en général y'a le management qui va faire attention à ça euh à ce qu'il y ait une bonne ambiance à ce qu'on travaille en équipe »</p> <p>« soit tu as un manager qui te demande d'exécuter et bah tu exécutes et tu fais ton truc soit c'est un manager qui crée de la cohésion dans son équipe » (entretien 1)</p> <p>« moi je pense avoir fait en sorte que chacun trouve sa place dans l'équipe se sente pas menacé par les autres tout en ayant envie d'échanger et de collaborer » (entretien 6)</p> <p>« lorsque le manager arrive et que c'est à lui de construire son équipe je pense qu'il faut qu'il soit vigilant à ce que les personnalités puissent se compléter » (entretien 5)</p> <p>« le manager doit être vigilant à ça euh de recruter des personnes qui vont être compatibles finalement tu vois parce que les opposés s'attirent moi je suis pas 100% d'accord fin en fait il faut faire en sorte qu'il y ait pas de gros déséquilibres » (entretien 5)</p>
	Écoute		<p>« il faut aussi que le terrain soit propice fin j'aime pas dire il faut mais un manager bienveillant permettra à un collaborateur de communiquer de vraiment pouvoir parler en toute transparence de partager ses émotions » (entretien 5)</p>

			« pour moi les clefs c'est quand même l'écoute de chacun » (entretien 6)
		Soutien	« après en cas de conflit là oui le manager il a un rôle à jouer je pense euh si les parties sont pas assez matures ou arrivent pas à se mettre d'accord bah le manager au bout d'un moment il faut qu'il prenne la décision parce que le bien-être de l'équipe est hyper important » (entretien 5) « alors je dis pas que c'est magique ce que je fais hein mais je dis que je suis d'accord que je comprends ça que moi aussi j'ai expérimenté ça avec cette personne que je connais effectivement les travers que c'est pas facile etc mais que pour autant bah cette personne est en charge du projet euh BIP (rires) donc on ne peut pas faire sans elle parce que ça serait pas très correct et puis que c'est comme ça que c'est organisé euh mais qu'on va quand même essayer d'avancer de garder le lead et que moi on me mette en copie si ça bloque que je fasse les push qu'il faut et donc voilà que malgré tout cette personne elle a des compétences plus spécifiques dont nous on a besoin que ça peut aussi nous décharger etc donc voilà moi je suis plutôt du genre à reconnaître les faits hein » (entretien 4)
	Valorisation de la coopération	Donner du feedback	« je pense que le manager a aussi ce rôle de valoriser le fait que tu collabores » (entretien 7) « valoriser ceux qui le font aussi ceux qui partagent beaucoup qui prennent du temps de former les autres sur des sujets fin moi y'a des personnes dans mon équipe qui m'ont dit bah moi j'ai créé des formations Excel si vous voulez je vous forme là-dessus fin tu vois qui prennent sur leur temps ils sont pas obligés de le faire donc c'est bien de valoriser ça de leur dire c'est une vraie qualité chez eux et de continuer » (entretien 8)
Freine la coopération	Manque d'exemplarité	Manager non-coopératif	« si t'as un manager qui n'est pas dans la collaboration à la base y'a aucune chance pour que son équipe le soit euh il peut y avoir des soubresauts d'envie mais le manager va vite écraser tout ça » (entretien 2) « ça dépend de la personnalité des managers souvent de ce qui est impulsé en haut pour moi euh donc de l'exemplarité quelque part et de l'ambition qui est affichée dans ta direction » (entretien 6) « si toi tu démontres une certaine envie d'aller travailler avec l'équipe d'à côté pour faire avancer certains projets mais que ton manager il se sent en danger parce que c'est ça hein fin soit il en voit pas l'intérêt parce qu'il se dit qu'il a toutes les compétences chez lui soit il n'a pas le temps parce qu'il a une deadline et il se dit que si on rajoute des gens ça va être le bazar soit il se sent en danger et il se dit que s'il partage la responsabilité bah du coup il va devoir partager le succès avec son voisin etc donc euh clairement la culture de la collaboration ça commence avec le manager » (entretien 2)

		Le cas du Top Management	<p>« voilà les résultats qu'on a ... donc c'est de 0 à 100 l'échelle en fait hein et on voit que pour l'ensemble des managers c'est 51 donc c'est pas génial et après ce qu'on a vu c'est que plus tu montes dans la hiérarchie et plus tu sais plus du tout travailler en équipe en fait tu deviens très perso et là on a même un chiffre alertant sur l'Exco » (entretien 4)</p> <p>« mais ce qui est embêtant c'est que si eux ne montrent pas l'exemple bah ça va être compliqué en dessous » (entretien 4)</p> <p>« c'est vrai que si à un moment t'as un peu une rupture dans ton top management ou des distorsions entre les patrons toi c'est difficile de créer des choses en-dessous je pense » (entretien 6)</p> <p>« après au sein de XX (entité) y'a un vrai décalage entre le discours et la réalité euh qu'il faudrait combler mais après ça (blanc) ... faudrait laisser le soin aux personnes qui portent les discours de porter aussi la vraie transformation ... ils doivent donner l'exemple parce que sinon c'est des actions isolées donc ouais faut que ce soit porté par là-haut quoi » (entretien 10)</p> <p>« y'a la compétition du top management où chacun veut faire valoir ce qui fait donc si on collabore pleinement on dilue la responsabilité en quelque sorte et donc celle de la personne qui va bomber le torse en disant c'est moi mais ça dépend ce qu'on veut aussi euh de la reconnaissance individuelle ou la reconnaissance collective fin faut pas se le cacher hein ceux qui sont en haut de la pyramide c'est qu'ils ont en permanence durant toute leur vie chercher la reconnaissance individuelle pour arriver là où ils sont y'a pas de mystère donc faut savoir ce qu'on veut quoi est-ce qu'on veut que la boîte fonctionne ou est-ce qu'on veut qu'au sein de la boîte ce soit moi individu qui rayonne ... mais on sait très bien que ceux qui sont là-haut ils ont pas forcément brillé par leur altruisme et par leur travail collectif » (entretien 10)</p>
	Valorisation sélective	Dévalorisation des moments informels	<p>« le temps que tu prends pour discuter avec les autres euh parfois on peut se dire elle bavarde beaucoup mais en fait bah oui c'est vrai que pendant ce temps je suis pas en train de faire une présentation mais en fait ça apporte autre chose donc euh voilà ça va dépendre des personnes c'est hétérogène t'en as qui vont dire oui faut aller prendre des cafés etc et d'autres non parce que pendant ce temps-là je produis pas » (entretien 4)</p> <p>« si le manager il te demande des comptes que sur ton travail et que si t'as passé du temps avec machine il en a rien à faire parce que lui ce qu'il voulait c'est que tu sois efficace sur son truc à lui et que tu lui rendes le plus vite possible bah tu vas pas être tenté » (entretien 7)</p>
		Valorisation du travail personnel	<p>« moi j'avais un peu été élevée par mon précédent management dans une culture beaucoup plus euh de territoire personnel de délivrer de marketer ton activité machin » (entretien 4)</p>

			<p>« après si t'es jamais invité à le faire et que t'as pas appris à le faire tu apprendras pas aux autres à le faire non plus » (entretien 9)</p> <p>« on nous demande pas euuh le Codir j'entends de travailler entre nous on n'a aucun projet en commun ... moi j'ai des projets en commun avec les pays mais parce que c'est mon boulot de déployer l'expérience collaborateur avec les pays avec les métiers etc c'est mon job c'est mon projet parce que c'est mon projet qu'on dirait l'autre (rires) ... donc je le fais fin je suis obligé mais on ne nous demande pas de travailler en transversalité au sein de la direction c'est en gros chacun ses sujets » (entretien 10)</p>
--	--	--	--

Thème 6 - Relations entre les membres

Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Favorise la coopération	Existence d'affinités	Moments informels	<p>« un peu comme aujourd'hui on déjeunait très souvent ensemble la collaboration elle passait aussi par l'ambiance qu'on créait dans l'équipe on était contents de se retrouver le matin on était contents de sortir le soir de partager des déjeuners on s'attendait toujours » (entretien 1)</p> <p>« c'est plus facile de collaborer avec quelqu'un que t'apprécie mais c'est pas une condition obligatoire [...] par contre c'est quand même plus sympa fin t'as quand même plus envie de travailler quand t'apprécies la personne ça c'est sur et ça passe encore une fois par des moments informels comme je disais » (entretien 3)</p> <p>« quand y'a une affinité entre les personnes les gens sont engagés ils ont des idées donc ça entraîne de l'engagement » (entretien 9)</p> <p>« des personnes que tu trouves sympa avec qui t'as créé un lien tu peux plus facilement aborder tous les sujets en lien avec le projet que tu mènes » (entretien 10)</p> <p>« ce qui fait que ça marche bien c'est qu'on est beaucoup dans l'échange et aussi le fait qu'on parle aussi de nos vies privées aussi tu vois je pense que ça compte hein moi je m'intéresse à la vie privée des unes et des autres à leurs enfants à leurs soucis fin évidemment si elles ont envie de m'en parler hein et puis moi je raconte aussi les miens donc ça crée un côté aussi un peu plus chaleureux ça crée une certaine complicité » (entretien 7)</p>
		Réseau commun	<p>« on est dans une entreprise où le réseau joue pas mal c'est-à-dire que quand on se connaît ou qu'on connaît quelqu'un qui connaît ça aide aussi à entrer dans la relation et ça donne un peu la confiance à priori » (entretien 6)</p> <p>« l'histoire chez XX (entité) ça compte c'est-à-dire l'historique le réseau euuh quand on retrouve quelqu'un qu'on a connu bon je parle là avec mon biais mais avec ce que je perçois aussi euh quand t'as travaillé avec quelqu'un</p>

			<p>en confiance dans le passé c'est plus facile de capitaliser dessus et de vraiment collaborer en étant transparent sur les enjeux sur ce qui peut aller ou pas aller euh et d'arriver à vraiment bien mettre les choses sur la table donc c'est un des facteurs qui rapproche » (entretien 6)</p> <p>« quand tu veux changer de job quand tu veux mieux travailler sur un projet et donc avoir de l'avis de telle ou telle personne bah plus tu connais du monde plus t'as ton réseau et plus c'est facile de travailler dans l'entreprise » (entretien 10)</p>
		Projet partagé	<p>« on s'aidait beaucoup sur plein de sujets donc quand on peut s'entraider tu vois on le fait mais euh quand on a pas ce lien-là bah... quand tu ne l'as pas créé par un projet un moment donné ou une conversation à un moment donné » (entretien 1)</p> <p>« pour le coup c'était très chouette parce qu'il m'a appris fin il faisait plein de trucs c'était lui qui avait créé le reverse mentoring c'était lui qui avait fait les change angels c'était lui qui faisait des masterclass sur Teams sur One note et tout ça ... sauf que ça a disparu quand il est parti mais lui il créait du lien entre nous tu vois » (entretien 1)</p>
		Ressemblance	<p>« la collaboration se passe à priori plus facilement euh au départ en tout cas quand les gens se ressemblent d'ailleurs c'est pour ça que les gens qui ont fait Polytechnique aiment bien embaucher des gens qui ont fait Polytechnique ils se disent il me ressemble il a fait la même école que moi il réfléchit comme moi et quand tu réfléchis de la même manière ça peut être rassurer pour collaborer ... après est-ce que c'est la meilleure manière pour collaborer ça j'en suis pas sûr mais en tout cas pour la mise en œuvre fin pour le premier pas les gens sont peut-être plus à l'aise » (entretien 3)</p> <p>« je pense qu'il y a le statut il doit y avoir l'âge aussi parce que t'es un peu dans le même fin les mêmes sujets de vie en fait » (entretien 4)</p> <p>« mais globalement on aime bien travailler avec des gens qui nous ressemblent quand même fin je sais pas ce que t'en penses » (entretien 5)</p> <p>« typiquement dans le recrutement on a le biais de recruter des gens qui nous ressemblent euh parce que ça nous rassure on se dit qu'on va bien travailler ensemble mais en réalité c'est pas forcément constructif parce que c'est aussi avec de la différence de pensées de compétences d'approches qu'on peut avancer mais bon c'est plus rassurant d'avoir des gens qui nous ressemblent on se dit on est plus à l'aise mais c'est pareil dans la collaboration au sens large c'est que c'est bien d'avoir des personnes qui sont complémentaires » (entretien 10)</p>
		Feeling	<p>« forcément quand tu choisis les gens avec qui tu travailles c'est plus facile fin c'est des gens avec qui t'as déjà un bon feeling donc forcément voilà » (entretien 8)</p>

			<p>« je sais te dire la première fois que je vois une personne je sais te dire si je vais bien travailler avec elle ou pas et même au-delà de ça si c'est une personne fin si c'est une bonne personne ou pas... et en fait c'est un ressenti et ça comme c'est pas factuel c'est difficile à expliquer mais globalement je me trompe jamais en fait » (entretien 5)</p> <p>« ça serait intéressant que tu poses la question à différentes personnes mais je sais que moi j'aime bien fin je suis assez sensible au fait que les personnes soient euuh se livrent soient extravertis parlent d'elles des choses comme ça donc moi quelqu'un qui est très secret fermé pas souriant et tout bah je vais avoir plus de mal à aller vers cette personne mais ça c'est personnel hein » (entretien 4)</p> <p>« son accessibilité certainement euuh ce que je peux apercevoir de son intérêt sur telle ou telle matière ce que je peux apercevoir de son ouverture de son écoute et puis ce que je peux voir de sa sympathie aussi parce qu'on bosse avec des gens qui ont des personnalités on est pas que des employés quoi on est tous très humains » (entretien 9)</p>
Relation de confiance	Montrer ses failles	« si je suis inquiète avant d'aller à une présentation je vais leur dire fin tu vois je ne cherche pas à être la manager infailible en fait euh je pense que je montre mes fin je me montre telle que je suis » (entretien 7)	
	Partage d'informations	<p>« je pense que je raconte beaucoup de choses à mes équipes aussi euuh donc je leur raconte des choses sur ce qu'il se passe donc je leur fais confiance en leur racontant des choses confidentielles ça ça crée la confiance » (entretien 7)</p> <p>« c'est aussi comme ça que je crée des relations avec les membres du Comex parce que je suis authentique et parce que je leur donne aussi peut-être des infos que je suis pas censée leur donner » (entretien 7)</p>	
	Prise en compte des avis	« je pense que ça créé la confiance aussi parce que je me positionne pas que tant que fin en posture haute donc oui par moment je tranche en disant non là je vois les choses comme ça mais je ne suis pas en posture fin je joue pas la manager en fait » (entretien 7)	
Mindset collaboratif	Quelque chose d'inné	<p>« après je pense que c'est quand même un mindset hein la transversalité la coordination la collaboration c'est un état d'esprit » (entretien 8)</p> <p>« après ça peut dépendre aussi des personnes parce que même dans ce genre d'environnement il peut y avoir des personnes qui cassent un peu tout ça il peut y avoir des gens qui se rebellent un petit peu et qui essaient de faire différemment » (entretien 3)</p> <p>« ça dépend vraiment de la personnalité de chacun euuh moi je sais que j'ai un mindset très collaboratif j'ai toujours fin c'est comme ça j'ai toujours fonctionné comme ça voilà donc j'ai fin comment dire ça fait partie de moi donc je peux pas concevoir de travailler sans les autres et pour moi on est beaucoup plus intelligents à plusieurs » (entretien 7)</p>	

			<p>« ça fait vraiment partie de moi donc moi je le fais très très spontanément » (entretien 7)</p> <p>« j'ai des collègues qui ont pas besoin des autres mais foncièrement tu vois fin c'est pas dans leur mindset et je dis pas que c'est bien ou mal mais c'est pas dans leur mindset » (entretien 7)</p>
		Un intérêt à coopérer	<p>« on sait quelles sont les compétences des uns des autres mais je pense que c'est parce qu'on a cette capacité là aussi moi j'allais souvent voir XX et il venait souvent me voir parce qu'on avait des compétences très complémentaires » (entretien 1)</p> <p>« on est vraiment dans cette recherche permanente de pouvoir collaborer avec les bonnes personnes identifier les bonnes personnes pour collaborer pour avancer » (entretien 10)</p>
	Des « soft skills » primordiales	Avoir un élan vers l'autre	<p>« bah c'est vrai que t'as toujours des personnes qui sont plus ou moins réservées des gens qui aiment rester seuls mais euh je pense pas que ce soit les plus collaboratifs ... parce que quand t'as pas un élan vers l'autre bah tu vas moins collaborer » (entretien 4)</p> <p>« pour moi c'est plus facile avec des personnes qui sont souriantes fin qu'on envie d'être là qui ne viennent pas contraintes mais qui ont envie d'être là et qui ont envie d'avancer quoi » (entretien 6)</p> <p>« donc voilà quand t'as envie de bosser avec les gens et quand les gens te montrent qu'ils sont contents de bosser sur ce projet » (entretien 9)</p> <p>« y'a certainement une attitude dans la collaboration c'est-à-dire que c'est aller chercher l'autre parce qu'on a besoin de construire ensemble mais pour aller chercher l'autre et qu'il nous propose des choses intéressantes en retour ben il faut lui donner du sens il faut un peu l'engager euh faut pas juste lui prendre du temps » (entretien 9)</p> <p>« la collaboration c'est aussi avoir une ouverture aux autres et c'est comprendre qu'on a bien plus d'idées qu'on fonctionne mieux en collaborant avec les autres » (entretien 9)</p>
		L'écoute	<p>« c'est vraiment j'écoute je prends le point je le traite si je peux pas apporter une réponse positive je vais expliquer les arguments qui ne sont pas juste c'est comme ça donc euh je pense qu'il faut être d'égal à égal dans la relation et pas en posture haute par rapport à des éléments de négociation un peu plus compliqués » (entretien 6)</p> <p>« la collaboration implique une vraie écoute euh oui c'est une vraie écoute qui va faire que tu vas t'ajuster et on revient à l'écoute du client hein si tu sais pas écouter ce que la personne attend ce que l'entreprise attend ce que le groupe</p>

			attend ce qui est attendu dans le projet si tu n'écoutes pas tout ça ben tu pourras pas mettre en place tout ce qu'il faudra pour apporter la bonne réponse » (entretien 9)
		Orientation client	<p>« XX elle me disait qu'elle pense qu'on travaille bien ensemble parce qu'on est toutes les deux très orientées client » (entretien 5)</p> <p>« ce que j'ai vu aussi dans my LGL profile c'est que les gens qui étaient en centre relations clients donc qui étaient euh en front avec le client ils avaient des meilleurs scores en termes de coopération que les gens au bureau et l'explication pour moi c'est celle-là c'est que justement ils sont en front avec le client donc comme objectif y'a pas mieux que le client donc voilà t'es là tu dois satisfaire le client donc peu importe comment on est organisé les non ça c'est à moi de le faire ou les non c'est à toi ce qui compte c'est le client et donc quand on a le client en objectif et bah on se débrouille et on coopère » (entretien 3)</p> <p>« tu as l'orientation client aussi quelque part aussi euh l'orientation client à quel point je l'ai ou pas à quel point je la prends en compte » (entretien 6)</p>
	Communication claire	Un point indispensable	<p>« il faut communiquer beaucoup pour collaborer hein ça c'est indéniable » (entretien 2)</p> <p>« je pense que la communication c'est quand même le point principal fin tu peux pas faire de la coordination de la coopération si t'as pas un mode de communication euh une façon de communiquer qui soit claire » (entretien 8)</p> <p>« la communication alors je l'ai peut-être déjà dit mais voilà c'est encore une fois on est ensemble sur un sujet et donc c'est ceux avec qui on communique le plus on échange le plus on est transparent que ça marche le mieux » (entretien 10)</p>
Pour une bonne coordination		<p>« moi la communication elle est clef c'est vraiment au cœur du travail collectif parce que ça permet de euh bah de bien identifier les rôles tu vois quand on travaille ensemble communiquer ça te permet de savoir où on va dans quelle direction d'identifier qui fait quoi c'est super important » (entretien 5)</p> <p>« je trouve qu'on communique bien et on travaille fin c'est vraiment un travail collectif ça peut arriver qu'on ait des interrogations et on n'hésite pas à s'en parler » (entretien 5)</p> <p>« on s'est dit faudrait peut-être qu'on se parle tous parce qu'on veut proposer des choses pour certaines populations mais pour autant ces populations on les retrouve toutes dans une ligne métier qui elle est accompagnée par un HRBP euh donc voilà on fonctionne un peu en matrice sans jamais se parler donc faudrait peut-être se dire ce que font les autres histoire de pas refaire ou de partir de 0 à chaque fois » (entretien 9)</p>	
Moments informels		« je pense que les moments informels ça permet quand même de créer du lien avec les autres que finalement en discutant	

			<p>ou en prenant un café tu apprends ce que l'autre fait euh tu vas à un moment donné switcher sur le pro donc parfois presque c'est plus un café que t'es en train de prendre mais t'es finalement en train de travailler » (entretien 4)</p> <p>« je prends un café avec XX qui bosse à la comm bah elle me dit qu'elle est en train de faire une prez pour XX sur le droit à la déconnexion qu'elle comprend pas pourquoi il veut communiquer sur ce sujet alors qu'elle le trouve pas très motivé et du coup moi je lui dis mais oui mais tu sais c'est parce qu'en fait XX (DRH) est en train de dire autre chose sur le sujet en ce moment donc voilà euh en fait on comprend des choses on dénoue des situations tu comprends » (entretien 4)</p>
Freine la coopération	Pas d'affinités	Personnalités incompatibles	<p>« tu pourrais collaborer avec tout le monde si t'avais envie je suis sûre qu'on a tous des choses à s'apporter mais y'a des gens avec qui c'est beaucoup plus simple tu vois si je suis honnête moi XX j'ai un peu de mal bah du coup je vais pas chercher à creuser quoi » (entretien 1)</p> <p>« ça peut pas marcher tout le temps mais ça c'est comme pour tout fin si on sort de la collaboration tu peux pas d'entendre avec tous tes managers tous tes collègues » (entretien 2)</p> <p>« si je reprends même mes différentes expériences je trouve que c'est pas toujours facile hein t'as quand même des histoires d'affinités de personnalités des personnes qui se valent plus ou moins bien ensemble... donc tu peux avoir des sujets parce que justement les deux personnes ont des personnalités très différentes des façons très différentes de travailler donc ça complexifie la collaboration » (entretien 4)</p> <p>« je pense que des personnalités trop opposées ça peut freiner la collaboration » (entretien 5)</p> <p>« moi ce que j'ai eu comme expérience c'est qu'on vient me dire ouais cette personne c'est pas assez rapide avec elle donc mon projet va être retardé ou bien cette personne est trop rigide trop rigoureuse donc en fait je préfère pas le faire avec elle euh ou alors on m'a dit euh non mais on est sur des sujets trop différents ça n'a pas d'intérêt de travailler ensemble donc voilà c'est des trucs ça qu'on m'a dit et une fois qu'on te dit ça bah ouais c'est vrai qu'en même temps c'est pas euh fin je peux entendre qu'on me dise ça » (entretien 4)</p> <p>« les gens très négatifs aussi moi je sais que y'a des personnes où je me dis à chaque fois olala ça va être compliqué de lui expliquer le truc parce qu'elle va pas être d'accord et donc t'y vas avec un a priori très négatif donc forcément ça te dissuade même d'y aller en fait donc voilà » (entretien 4)</p>

			<p>« ouais des personnalités trop opposées des divergences d'idées trop importantes qu'on arriverait pas à pallier euh des personnalités qui soient trop sûres d'elles en fait ou qui n'ont pas envie de comprendre l'avis des autres de discuter d'échanger de s'améliorer de faire des efforts » (entretien 5)</p> <p>« t'en as d'autres qui ne sont pas du tout dans la collaboration et donc quand tu perçois ça ça te donne pas trop envie de l'être non plus donc voilà ça fait un effet miroir qui n'est pas forcément en faveur de la collaboration » (entretien 6)</p>
Attitude non-collaborative	Manque d'engagement		« pour moi les personnes qui sont réticentes c'est plutôt une question de charge et d'engagement aussi euh elles sont peut-être pas très engagées non plus et du coup elles veulent pas aller au-delà » (entretien 9)
	Manque d'écoute		« ce qui marche moins bien c'est quand les gens sont cantonnés à leur point de vue qu'ils n'écoutent pas euh sauf que s'ils t'écoutent pas tu ne crées pas de lien avec eux parce qu'ils ont leurs idées mais ne veulent pas entendre ce que tu veux partager et dans ce cas-là on n'arrive pas à avancer dans le bon sens » (entretien 9)
	Manque de délégation		<p>« s'ils ont déjà quelque chose en tête quelque chose de prédéterminé en fait et du coup toi on a pas trop envie que tu challenges ce qui existe donc du coup dans ce cas-là on va peut-être moins t'attendre et moins te laisser un vrai rôle de collaboration » (entretien 6)</p> <p>« après il faut aussi accepter que la personne puisse pas faire les choses exactement comme toi tu les fais et ça c'est un lâcher-prise qu'il faut euh qui est important de faire parce que sinon t'arriveras pas à déléguer ... je sais que moi avant j'arrivais pas du tout à déléguer parce qu'en fait ça m'énervait j'avais l'impression que la personne faisait pas bien fin faisait pas comme moi je voulais et du coup ça me frustrait donc je me disais autant pas déléguer autant faire toute seule tu vois mais sauf que c'est pas un bon mindset » (entretien 5)</p>
	Posture haute / ne souhaite pas être challengé		<p>« c'est une posture qui veut dire qu'à chaque fois que tu fais une action il faut penser à demander l'avis des autres ce qui n'est pas une évidence parce qu'on peut avoir le sentiment de savoir-faire donc finalement pourquoi aller demander aux autres donc euh voilà » (entretien 6)</p> <p>« mais après j'ai déjà vu dans des équipes où c'était plus dur de collaborer même si t'étais d'égal à d'égal parce que t'as toujours un peu de compétition en fait euh si t'as un peu peur qu'on mette trop le nez dans ce que tu fais aussi » (entretien 6)</p> <p>« mais tu vois globalement par rapport à l'équipe de XX on peut dire qu'on fonctionne bien globalement sur les offres de développement qu'on collabore bien parce qu'on se donne vraiment les infos mais que par contre quand on essaye de challenger quelque chose comme l'ancienneté sur les profils bah là ils se ferment ils se mettent euh on va dire en posture haute pour dire ne venaient pas là-dessus ne venaient pas sur ce terrain-là c'est nous qui décidons et c'est pas comme ça</p>

			<p>euh malgré le fait que plein d'entités remontent le sujet tu vois donc pour moi là on est plus dans la collaboration parce qu'on dépasse une limite qu'ils ne veulent pas qu'on franchisse » (entretien 6)</p>
	Jeux de pouvoir	Garde de territoires	<p>« c'est des questions de je garde mon territoire à mon sens euh c'est des questions politiques (blanc) ... pourries de chez pourries mais c'est vraiment ça » (entretien 1)</p> <p>« j'ai vu et euuh récemment en plus des sujets effectivement de collaboration mise en péril par ces fameux jeux de pouvoir parce qu'en fait nos sujets euh alors ici mais ailleurs hein mais nos sujets ont des enjeux très forts et il faut absolument défendre un peu sa paroisse » (entretien 2)</p> <p>« bah y'a des égos aussi hein ... des guerres de territoires des grosses guerres de territoires même » (entretien 3)</p> <p>« il se trouve que nous on a le modèle des leadership guidelines mais on a aussi le modèle de la culture dans l'équipe et du coup dans la culture y'avait 6 dimensions de l'agilité euh alors que côté consulting ils ont créé 5 valeurs de l'agile ... alors y'en a certaines qui sont communes entre les deux d'autres qui sont pas pareil parfois elles sont communes mais c'est juste pas les mêmes termes bref donc là la logique de la coopération voudrait qu'on se mette d'accord etc et bah XX (N+2) par exemple elle s'est mise en opposition du modèle agile du consulting et elle a tout fait pour convaincre qu'il fallait que ce soit eux qui se rattachent à notre modèle etc ... et donc ça pour moi c'est totalement anti-collaboration surtout qu'on était en train de parler d'un modèle qui met au centre la coopération quoi » (entretien 3)</p> <p>« parfois que tu peux avoir intérêt à avancer seul sur ton sujet parce que déjà euuh t'as envie de garder ton sujet de rester maître de ton sujet donc d'être reconnu comme tel et que si tu demandes trop d'avis autour de toi bah t'es plus le seul à pouvoir être valorisé sur le projet » (entretien 6)</p> <p>« je pense à chez nous tu vois t'as des sujets où il devrait y avoir plusieurs personnes qui collaborent et qu'ils le font pas forcément là c'est que ça touche à des sujets d'égos euuh t'as une orientation commune mais tout le monde n'a pas le même sens de l'orientation parce que chacun voudrait donner l'orientation qui correspond aux enjeux de son équipe » (entretien 6)</p> <p>« à partir du moment où l'autre n'a pas d'enjeux sur ton périmètre donc ce qui était le cas-là je trouve que la relation est saine et donc tu peux vraiment facilement collaborer en fait » (entretien 6)</p> <p>« on a beaucoup progressé quand même parce qu'on parlait de fin pour la petite histoire quand je suis arrivée dans l'équipe y'a 2 ans et quelques y'avait des sujets internes dans</p>

			<p>l'équipe de guéguerres de trucs fin voilà y'avait des petits problèmes » (entretien 8)</p> <p>« je pense que y'avait vraiment un sujet de mes données sont à moi je les partage pas fin un truc vraiment tu te dis bah non justement des données le but c'est de les partager fin je sais pas (rires) ... y'avait un peu des chasses gardées de périmètres alors ça paraît un peu ancien hein mais où chacun veut garder son territoire fin voilà après je pense que t'as des sujets de personnes t'as des gens pour qui c'est pas dans le mindset » (entretien 8)</p>
		Ambitions personnelles	<p>« ensuite y'a aussi ce côté un peu politique où si tu veux évoluer et progresser bah en fait tu dois montrer ce que tu fais toi et obtenir des résultats personnels comme ça ça te valorise toi en fait » (entretien 4)</p> <p>« c'est exactement ce qui s'est passé sur Diversité & Inclusion euh c'est que t'as une personne qui voulait travailler on va dire en collaboration mais en se positionnant avec des contributeurs donc les contributeurs donnent et la personne elle est responsable du sujet et peut entre guillemets briller sauf que la vraie collaboration c'est pas ça la vraie collaboration c'est des personnes qui co-construisent et qui brillent toutes ensemble et donc là c'était pas ça... parce que ça a des impacts derrière sur le statut sur la reconnaissance sur le périmètre » (entretien 6)</p> <p>« après la collaboration euh à mon avis c'est surtout la question de l'ambition fin quoi que ça fait partie de la personnalité aussi du coup mais en fait si tu es ambitieux t'as moins intérêt à aller collaborer que de faire tout seul euh je pense que si tu te sens pas en concurrence avec quelqu'un bah t'as pas de problème à aller collaborer en fait » (entretien 4)</p> <p>« ça peut être lié au fait que la personne veut absolument réussir sa carrière et elle est prête à tout fin à écraser les autres à s'accaparer le travail des autres » (entretien 5)</p>
		Rétention d'informations	<p>« mais peut-être qu'à l'inverse ils pensent que nous aussi on garde nos petits secrets hein euh parce qu'on a pas de réunions de moments d'échanges où on partage sur ce qu'on fait les uns les autres » (entretien 1)</p> <p>« la collaboration c'est le partage d'informations sauf que quand t'as l'information t'as le pouvoir donc est-ce que tu veux perdre le pouvoir en donnant l'information ça c'est c'est une façon de penser hein » (entretien 10)</p>
		Manipulation	<p>« après faut quand même bien bien bien cerner la personne quand même ... y'a des gens qui sont très manipulateurs donc plus ça va plus j'arrive à les désamorcer assez vite mais t'en as qui sont très forts et tu mets un peu plus de temps » (entretien 7)</p>
		Concurrence entre les managers	<p>« je pense que c'est très lié à la personne et très lié au management vraiment... si nos managers s'entendaient hyper</p>

			<p>bien je pense qu'on travaillerait beaucoup plus ensemble tu vois » (entretien 1)</p> <p>« si tu vois que ton manager a un enjeu avec le manager de la personne avec qui tu es censée travailler bah tout de suite tu vas plus te fermer tu vas pas laisser la porte ouverte à la collaboration tu vas plutôt protéger pour être aligné avec ton manager » (entretien 6)</p> <p>« le Codir montre pas l'exemple on a l'impression même que des fois ils se bataillent un peu entre eux pour récupérer tel ou tel sujet euuh donc quand t'as un membre du Codir qui se bat pour récupérer un sujet c'est pas pour collaborer après de façon angélique avec l'autre équipe à qui t'as piqué le sujet tu vois » (entretien 10)</p>
Méfiance vis-à-vis de la coopération	Risque de se faire trahir		<p>« après si je refais l'historique au début quand elle a dit ça je me suis dit euh ok mais tu connais pas l'environnement ici ça marche pas comme ça ici donc moi euuh en soit je l'ai perçue comme une menace en fait de mettre en place la coopération» (entretien 4)</p> <p>« je pense que ça peut euuh te desservir quoi parce qu'en fait toi tu donnes et les autres ils prennent en fait ... nous on a eu ça hein je te donne les coulisses mais euh ouais on a eu ça le ouais c'est une bonne idée très bien tu peux m'en dire plus donc toi tu donnes l'idée et on te la prends en fait » (entretien 4)</p> <p>« donc voilà c'est ça le problème c'est que collaborer avec des gens qui ne sont pas collaboratifs pour moi ça te dessert... donc t'as pas intérêt à le faire » (entretien 4)</p> <p>« toute façon t'as quand même fin je pense que c'est chez XX (entité) et ailleurs hein mais t'as pas trop envie qu'on te prenne tes sujets euuh parce que t'en es responsable et t'es reconnu pour ça donc t'as toujours un peu de méfiance quand il faut travailler en transverse hein en tout cas si y'a un risque qu'on fasse autre chose que contribuer à ton sujet » (entretien 6)</p> <p>« c'est vrai que c'est compliqué parce que euuh tu te mets aussi un peu en danger en fait parce que si t'as une personne mal attentionnée devant toi que tu lui fais confiance et qu'elle te trahit bah... » (entretien 7)</p> <p>Exception « la collaboration entraîne la collaboration » + « après y'a aucun risque à la collaboration » (entretien 9)</p>
	Risque de passer pour un faible		<p>« c'est difficile d'être dans la coopération pure comme ça parce que tu peux aussi passer pour un faible c'est-à-dire que quand t'es dans la coopération et qu'en réunion tu fais des concessions que tu dis oui vous avez raison et que tu acceptes de revoir ce que tu as dit les gens peuvent penser que c'est de la faiblesse alors qu'au contraire c'est du courage c'est tellement plus facile de dire non on reste comme ça » (entretien 3)</p>

			<p>« plus tu montes dans la hiérarchie plus il faut être coopératif ouvert etc mais sans être trop gentille pour autant sinon ça t'ait reproché euuh donc voilà ça fait partie des apprentissages c'est justement ce que je disais à XX y'a pas très longtemps j'apprends à euuh bah à montrer les dents parce que voilà sinon je me fais marcher sur les pieds » (entretien 7)</p> <p>« ça ça marche pour le coup dans la vie privée parce que je pense qu'avec tes enfants ou n'importe qui fin y'a des gens à qui tu peux donner et c'est pas grave si tu reçois pas mais dans l'entreprise c'est un peu là aussi la différence c'est que dans l'entreprise y'a un moment donné où si tu donnes et que tu reçois jamais en contrepartie euuh tu peux passer un peu pour la trop gentille et c'est jamais bon fin c'est jamais très bon à un certain niveau ça devient une critique en fait pour le coup » (entretien 7)</p>
--	--	--	--

Thème 7 - Les bénéfices de la coopération

Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Performance collective	Capitaliser sur l'existant	Gain d'argent	« on le fait parfois mais on ne le fait pas pour tout et je pense qu'on perd beaucoup ouais... beaucoup de temps et beaucoup d'argent en fait hein » (entretien 1)
		Gain de temps	« c'est surtout une question d'efficacité c'est-à-dire que toi tu es dans ton truc tu vas beaucoup plus vite tout seul tu fais ton truc et on en parle plus quoi tu vois... c'est vraiment une question de d'efficacité et de recherche de euh d'aller droit au but ... après du coup tu gagnes du temps à un moment donné mais tu en perds à un autre tu vois » (entretien 1)
		Gain de qualité	« qu'est-ce qui est intéressant aussi dans le fait de collaborer ensemble... bah des fois c'est d'aller plus vite en fait tu vois que de travailler seul euuh comme je te disais avant j'avais tendance à tout garder pour moi sauf que je prenais un temps de fou quoi alors que maintenant que je sais faire plus confiance fin tu vois à XX (alternante) je lui donne quand même beaucoup de choses à faire et même si c'est pas parfait c'est pas grave au moins moi ça me dégage du temps en fait » (entretien 5)
	Proposer une certaine cohérence	Cohérence pour le client	« si on se tient au courant de ce qu'on fait on peut plutôt aller compléter quelque chose qui est proposé ou alors récupérer quelque chose qui a été construit mais pas partir d'une page blanche et là la collaboration apporte une certaine performance euh dans la rentabilité c'est-à-dire qu'on est jamais trop tout seul à repartir d'une page blanche on s'inspire des autres on va trouver des idées on construit on complète ce que les autres ont fait puis on trouve une forme d'uniformité aussi pour son client au bout tu vois » (entretien 9)
			« je pense que pour tous les métiers c'est la même chose si on fonctionne de façon isolée pour proposer quelque chose à

			notre client ce sera moins complémentaire que si on s'est bien parlé avant pour proposer une expérience globale à notre client » (entretien 9)
	S'appuyer sur l'intelligence collective	Diversité de points de vue	<p>« le fait d'avoir quelqu'un qui réfléchit de manière différente ça permet de mieux balayer le sujet quoi euh d'en avoir deux qui se ressemblent trop c'est peut-être pas le meilleur binôme... c'est pour ça d'ailleurs que quand on crée une start-up on voit souvent des binômes école de commerce et école d'ingénieur parce que c'est pas les mêmes cerveaux et donc ça fonctionne bien » (entretien 3)</p> <p>« globalement les gens travaillent très bien euh donc tu n'as pas ce sujet-là et en réalité si on travaille à plusieurs on va être meilleur c'est sûr » (entretien 4)</p> <p>« ma croyance à moi c'est que les avis différents peuvent apporter une vraie valeur ajoutée et là ça rejoint l'idée de diversité pour moi ... quand tu réfléchis à un sujet c'est super important selon moi d'avoir des points de vue complètement différents et non pas normés » (entretien 6)</p> <p>« ça m'enrichit parce que je découvre aussi les points de vue des autres euh parfois je me remets en question aussi je me dis ah mince c'est vrai j'avais pas pensé à ça donc j'aime bien partager j'aime bien collaborer pour ça » (entretien 5)</p> <p>« très foncièrement je considère que je n'ai pas la science infuse et donc euh fin j'ai une certaine forme de science infuse mais y'a plein de gens qui ont des sciences infuses différentes et que la richesse c'est vraiment l'intelligence collective » (entretien 7)</p> <p>« moi à titre personnel j'y vois que des avantages parce que y'a plein de gens qui ont des compétences que je n'ai pas un avis que je n'ai pas qui ont des formes d'intelligence que je n'ai pas et je me dis que mieux on s'entoure pour collaborer et mieux on fait son job » (entretien 2)</p>
		Émergence de nouvelles idées	<p>« oui et moi j'ai besoin de parler avec des gens tu vois mes idées elles me viennent assez souvent dans l'échange fin très très souvent même » (entretien 7)</p> <p>« on trouve de la performance et de la surperformance si spontanément les équipes vont chercher on va dire une forme d'intelligence collective pour se nourrir d'idées » (entretien 9)</p> <p>« de manière générale l'intelligence collective ça peut que te faire grandir euh tu pars d'une page blanche ou pas d'ailleurs tu peux même avoir un point de vue sur une chose sur une situation mais tu te dis tiens je vais discuter avec Anaïs je vais lui dire que par rapport à ça j'ai déjà quelques idées mais toi t'avais pas vu un truc semblable tu vois euh c'est toujours se nourrir au minimum des 2/3 personnes qui t'entourent et sinon d'aller interroger ceux qui sont concerné » (entretien 9)</p>

			« c'est pas bosser tout seul dans son coin c'est tenir au courant les autres parce que 1 tu peux les inspirer 2 tu peux leur donner des idées pour qu'ils complètent ce qu'ils construisent » (entretien 9)
		Confortation des idées	« ça me conforte aussi peut-être dans ma vision c'est les deux hein c'est le challenge et aussi des fois t'es pas complètement certain dans ta prise de décision euh quand tu te sens un peu seule parce qu'un poste de manager fin plus tu montes plus t'es seule hein donc c'est vrai que moi j'aime bien partager mes décisions avec mes équipes » (entretien 7) « des fois j'ai pas 100% confiance en moi et j'ai besoin de valider mes opinions fin ce que j'envisage de faire avec les autres du coup c'est pour ça que j'aime bien travailler ensemble » (entretien 5)
		Réduction des angles morts	« j'ai demandé récemment un feedback à XX et XX pour qu'on voit comment améliorer les choses et elles me disaient qu'elles aimaient beaucoup notre collaboration parce qu'on était assez complémentaires en fait euh et notamment quand y'avait des points d'alerte qu'elles ne voyaient pas forcément nous on était là pour les alerter pour les relancer » (entretien 5) « je considère vraiment qu'on est beaucoup plus intelligents à plusieurs euh que moi j'ai des angles morts y'a des choses que j'aurais pas vu et c'est hyper important pour moi qu'il y ait des personnes qui me fassent part de ces angles morts que j'aurais pas remarqué en fait » (entretien 7)
Développement individuel	Aller au-delà de son poste	Développer de nouvelles compétences	« le développement individuel il passe par toute opportunité au-delà de mon poste c'est-à-dire que je prends un nouveau poste euh j'apprends assez rapidement la technique de mon poste si tu veux mais après ce qui va me développer c'est tout ce que je vais aller chercher au-delà donc c'est tous les échanges que je vais avoir avec les uns et les autres ça va me donner des idées ça va développer ma créativité ça va développer ma communication » (entretien 9)
		Développer son réseau	« je raconte un peu ce qu'on fait euh ça va développer mon réseau parce que à force d'aller voir les uns les autres bah je me fais connaître euh ça va donner envie aux autres de bosser avec moi parce que du coup ils me connaissent ils voient que je donne de la visibilité et en plus que je suis plutôt sympa » (entretien 9)
Levier d'engagement	Reconnaissance	Feedback	« je trouve que dans la collaboration le feedback est hyper important aussi pour permettre de se développer de s'améliorer et de se féliciter aussi tu vois de gagner en assurance parce que quand on travaille sur un projet ensemble et qu'à la fin la personne te dit franchement bravo même si y'a pas de lien hiérarchique hein tu vois ça peut être XX (alternante) qui me dit ah bah franchement t'as géré t'as été hyper inspirante fin tu vois c'est hyper gratifiant en fait d'entendre ce genre de choses » (entretien 5)
		Compétences valorisées	« toutes ses soft skills là elles sont hyper clefs que tu sois talent ou pas hein euh le fait que saches solliciter des gens les interroger donner de la visibilité sur ce que tu fais que tu sois identifiée et ensuite que ce soit toi qu'on sollicite bah

			voilà ça c'est des belles compétences et c'est ce qui va être de plus en plus recherché » (entretien 9) « tu dois l'entendre mais les hard skills ouais c'est bien c'est bien à un moment donné c'est bien pour cette technologie c'est bien là maintenant pour de la data sur un truc précise ouais très bien t'es identifié pour une expertise métier mais ce qui va faire ta performance c'est la façon dont tu vas travailler avec les autres et toutes tes soft skills ben tu vas les développer toute ta vie et c'est ce qui va faire ton adaptation euh la qualité de ta collaboration la qualité de ton management donc la collaboration c'est une compétence qui se développe toute sa vie » (entretien 9) « moi je trouve que c'est gratifiant de savoir travailler avec des gens en transverse des gens différents surtout » (entretien 6)
		Prise en considération	« ça engage parce que comme t'es nourri par les autres bah toi tu deviens aussi plus créatif t'as plus d'idées et y'a rien de plus engageant que d'avoir des idées d'en parler et puis surtout qu'elles soient entendues » (entretien 9)
	Fierté	Sentiment d'appartenance	« en fait c'est comme quand tu fais un sport co ou un sport individuel... quand tu fais un sport individuel bon après je dis ça j'en ai jamais hein mais tu gagnes tout seul quoi donc bah t'es content tu t'es entraîné et tout mais voilà alors que par contre quand tu gagnes en équipe bah la joie est euh décuplée... là je pense que c'est pareil quand tu réussis un projet en équipe avec des personnes avec qui tu t'es investi bah t'es beaucoup plus fier que réussir tout seul » (entretien 3) « après ça peut être un levier collectif de se dire bon bah je contribue à un enjeu de l'entreprise ça a un intérêt pour l'entreprise donc ça peut être gratifiant de travailler sur un gros projet euh stratégique et du coup de l'atteindre en collectif voilà ça peut être très gratifiant » (entretien 6)
		Prendre du plaisir	« prendre conscience de ce que ça pourrait apporter euh en plus je pourrais franchement prendre plaisir à le faire et d'avoir du plaisir dans ses missions c'est aussi ce qu'on peut essayer de rechercher pour les collaborateurs » (entretien 9)
Levier d'attractivité	Adaptation aux nouveaux modes de travail	Attirer les nouvelles générations	« et puis c'est comme ça que fonctionne aussi de plus en plus les générations plus jeunes elles sont nées dans des réseaux elles sont nées en collaborant en échangeant en chattant c'est beaucoup mieux que d'avoir des idées tout seul dans son coin » (entretien 9)
Thème 8 - Pistes de solutions			
Sous-thème	Rubrique	Modalité	Verbatim
Nouvelle définition des objectifs	Objectifs collectifs	Objectif sur la coopération	« je vais te donner quelques exemples qui sont en train de fin on va voir si ça marche ou pas car on en est vraiment aux prémices hein mais déjà le b.a.-ba c'est de mettre des objectifs sur la collaboration ça c'est la base de la base... si tu mets des objectifs ça va un peu obliger ceux qui ne le font pas à s'intéresser au sujet [...] je te disais tout à l'heure qu'il fallait réussir à faire passer les objectifs collectifs avant les objectifs individuels ça c'est dans le meilleur des cas mais tout le monde ne sait pas le faire donc le fait de l'écrire noir

		<p>sur blanc c'est important [...] ça fait un peu maîtresse d'école moi je suis pas trop pour ce type de contrainte là d'habitude mais des fois je me dis que ça aide à faire naître des mindset qu'il faudra développer par la suite » (entretien 2)</p> <p>« quand tu sais qu'à la fin tu vas devoir rendre des comptes bah tu t'arranges pour trouver un moyen de travailler ensemble » (entretien 2)</p> <p>« je me dis peut-être je sais pas un objectif commun dans l'éval euh de se dire tu vois euh par exemple moi j'ai 6 ou 7 objectifs je sais plus mais de se dire que y'a un objectif que j'ai je sais pas sur l'identification des Talents par exemple et bah on va pas mesurer le résultat de l'identification mais la capacité que j'ai eu à collaborer euh donc voilà identifier un projet qui est central pour l'entreprise et qui nécessite de collaborer et qui du coup me pousse à me dire bah tiens est-ce que j'ai bien tout mis en place pour atteindre cet objectif-là » (entretien 6)</p> <p>« moi je sais que cette année dans les objectifs individuels de chaque personne de l'équipe j'ai mis un objectif euh transversalité RH Corporate et intra-équipes euh parce que je trouve que voilà y'a des personnes de l'équipe pour qui c'est vraiment naturel ils prennent les sujets transverses ils sont moteurs et d'autres pas du tout donc là pour moi c'est vraiment leur faire passer le message en disant que pour moi c'est vraiment important » (entretien 8)</p>
	Objectif sur un projet commun	« donc ouais la solution magique je sais pas euh alors moi je réfléchis à un truc mais j'ai pas de solutions donc si tu en as tu me dis (rires) mais c'est d'avoir des objectifs communs donc euh de dire spécifiquement dans ton éval que tu dois euh par exemple moi ça pourrait être XX (sa manager) qui me dit qu'avec XX cette année je dois monter tel projet tu vois » (entretien 4)
	Objectif sur l'orientation client	<p>« peut-être je sais pas comment mais changer les objectifs des managers et des collaborateurs euh qu'on soit objectifés d'une manière différente ... alors pas des objectifs sur la collaboration directement parce que les gens vont te dire qu'ils collaborent déjà justement parce qu'ils confondent échanger et collaborer comme je te disais euh mais peut-être fin c'est par rapport au client final donc sur l'orientation client et après la collaboration est un moyen... je pense qu'il faut être objectifé sur des gros objectifs clients qui t'obligent à être collaboratif en fait » (entretien 3)</p> <p>« sur les métiers fonctionnels tu pourrais être censé évaluer quand même euh alors oui la performance ou le résultat attendu sur un projet c'est l'objectif mais dans le moyen pour y arriver c'est la collaboration » (entretien 9)</p> <p>« ça devrait même être un engagement par direction par exemple euh sur une direction RH ou une direction marketing l'enjeu euh le rôle de ma direction c'est de proposer ça à mon client voilà donc c'est une expérience collaborateur en</p>

			attirant en fidélisant en développant les collaborateurs et si on a tous cet objectif-là en tête bah on ira peut être plus se coordonner » (entretien 9)
Développer certains modes de fonctionnement	Méthodes agiles	Faible autorité hiérarchique	<p>« tu as ce qu'on appelle un product owner qui n'est pas le hiérarchique donc ça change tout euh et qui doit faire travailler les gens ensemble pour réaliser un projet euh alors je connais plus toutes les terminologies de l'agile je te conseille de regarder sur internet y'a plein de choses mais en gros l'organisation en mode agile c'est plein de personnes qui font plusieurs choses fin qui ont chacun un poste mais ce qui est important c'est ce qu'il y a dans le poste et qui permet à une équipe d'avancer sans avoir un chefaillon au-dessus » (entretien 2)</p> <p>« l'agile c'est aussi un moyen de développer la collaboration hein ça c'est aussi un point important je pense euh ok mais du coup l'agile derrière c'est quoi ça veut dire quoi pour les uns et pour les autres qui est-ce qui est oublié là-dedans qui est-ce qui ne se sent plus reconnu et donc comment il peut être valorisé différemment euh donc ça pose plein de problématiques différentes » (entretien 6)</p>
		Priorité à l'orientation client	<p>« je pense déjà que si on utilisait plus les méthodes agiles et notamment Scrum ça aiderait euh déjà parce que l'une des valeurs clefs de Scrum c'est le client quand tu fais du design thinking tu te mets à la place du client pour comprendre son besoin machin quand tu fais du Scrum c'est pareil tu définis les priorités en fonction du client qu'est-ce qui lui apporte le plus de valeur etc et pour moi cette orientation client elle est nécessaire pour la collaboration » (entretien 3)</p> <p>« je vais mettre les équipes et les modes de fonctionnement en place pour qu'on soit toujours focalisé sur le besoin de mon collaborateur c'est ça l'agile ... c'est je mets en place toutes les forces et je les organise de manière à ce qu'on soit toujours à l'écoute de ce que veut le client et comme le client fin le besoin du client il évolue extrêmement vite et bah je dois avoir une organisation adaptable et je dois avoir une organisation qui me permette de toujours être à l'écoute » (entretien 9)</p> <p>« avant on avait un peu le client en dehors fin on avait l'organisation la structure avec d'un côté toi tu t'occupes de ça toi tu réfléchis sur cette offre euh sur comment faire pour qu'elle soit rentable et puis toi tu la market toi tu fais de la pub et après y'avait le client au bout euh là l'idée c'est vraiment de mettre le client en haut » (entretien 9)</p>
		Projet non attiré	« c'est pour ça que tester des trucs comme l'agile ou les squads c'est intéressant parce que ça te force à fin c'est pas sur un de tes sujets on va pas te le piquer donc ça force à travailler en collaboration vraiment euh parce qu'on est tous égaux et ça ça fait que ça fonctionne mais dans les organisations vu qu'on est pas tous égaux qu'on a chacun des périmètres bah ça fonctionne moins bien parce que c'est plus rigide quoi » (entretien 6)

			« je me dis que l'agilité c'est une opportunité euh si c'est bien fait parce que ça permet de travailler différemment et de gommer certains travers qu'on peut avoir dans l'organisation donc c'est une opportunité » (entretien 6)
	Gouvernance adaptative	Casser les silos	« tu peux avoir des modes de gouvernance qui cassent un peu tout ça on parle de gouvernance adaptative ou ce genre de choses euh où tu viens vraiment casser ces logiques de silos » (entretien 3)
Attention particulière sur le Top Management	Valoriser de nouveaux leaders	Priorité à la coopération	<p>« moi je pense qu'on sortirait grand de mettre en avant des leaders qui sont ambitieux qui veulent grandir et progresser tout en coopérant c'est-à-dire en acceptant des trucs euh où on se dirait wahou cette personne-là elle est vraiment dans la collaboration elle arrive à refuser un projet ou du chiffre d'affaires pour le bien de l'entreprise etc et du coup c'est des gens qu'on admirent vraiment plutôt que des gens qui se battent pour leur territoire ... parce que ces gens-là ils vont toujours réussir ça y'a pas de soucis mais les vrais leaders qui vont être reconnus comme des leaders et être admirés c'est des gens qui sont tellement à l'aise avec leur leadership qu'ils arrivent à faire ça ... d'ailleurs chez Orange toujours j'en ai vu une comme ça et tu vois là elle est au Comex et elle a mon âge... elle est rentrée au début comme chef de projet market comme moi et elle est dans la collaboration pure et récemment elle a fait ce choix-là elle s'est assise sur du chiffre d'affaires parce que pour l'entreprise c'était mieux euh donc voilà » (entretien 3)</p> <p>« si on mettait euh fin si on recrutait des gens beaucoup plus porteurs de ça qui ont démontré par le passé qu'ils étaient dans cette ouverture cette orientation client orientés vers le bien de l'entreprise avant leur carrière personnelle et donc ouais de promouvoir ces gens-là plutôt que des gens qui défendent becs et ongles leur territoire » (entretien 3)</p>
Mise en place de bonnes pratiques	Une vision claire et partagée	Définition des rôles	<p>« moi tu l'as compris j'ai pas mal pratiqué Scrum et ce que j'aime bien dans Scrum c'est que les rôles sont bien définis et ça c'est très important dans la collaboration » (entretien 3)</p> <p>« moi j'essaye d'aller inciter d'aller creuser d'aller chercher les contributeurs même si c'est ponctuel hein parce que dans le cadre d'un projet on peut très bien avoir besoin d'un contributeur juste une heure ou deux pour qu'il puisse donner sa contribution son expertise sa vision différente pour faire avancer le projet et après on le libère entre guillemets c'est-à-dire qu'on va pas embarquer quelqu'un pour 6 mois alors qu'on a besoin que quelques temps pour amorcer quelque chose » (entretien 10)</p>
		Définition des objectifs	« ce qui compte pour moi c'est plutôt que l'objectif soit clair euh si les objectifs sont partagés que c'est clair et que les personnes ont envie de travailler sur ce projet-là bah même si elles s'aiment pas trop ça peut fonctionner euh à partir du moment où les objectifs sont clairs et partagés » (entretien 3)
	Structurer les choses	Organisation de réunions	« c'est pas comme si l'entreprise faisait rien pour y remédier hein je sais pas si tu sais mais y'a une instance PMO RHC à laquelle sont invités tous les gens qui mènent des projets dans notre étage euh c'est leadé par XX et t'as toujours un

			<p>représentant de chaque équipe normalement et on est censé parlé des projets qui sont en cours pour voir si y'a des choses qui se télescotent ou pas euuh donc voilà je sais qu'on est pas indifférent qu'on essaye de faire des choses » (entretien 2)</p> <p>« donc par exemple on a un moment d'équipe fin toutes les semaines on a un moment où on se parle avec les 3 équipes on a un point tous ensemble où chacun va partager les sujets qu'ils imaginent être transverses ou des informations qu'ils ont pu capter pendant la semaine et qui peuvent intéresser tout le monde » (entretien 8)</p>
		Formalisation	<p>« moi je sais que je fais très attention à la structure fin j'aime bien que les documents soient structurés qu'on sache où on va euuh c'est important pour moi la structure qu'il y ait un storytelling tu vois qu'on puisse en parler » (entretien 7)</p> <p>« ça dépend à quel stade euh c'est-à-dire que pour la phase de brainstorming par exemple non parce que justement dans la phase de brainstorming faut être très ouvert et justement pas se mettre de contraintes » (entretien 7)</p> <p>« dans une équipe je pense que c'est important que chacun ait sa feuille de route même si elle est large hein mais que chacun connaisse son champ d'action ses priorités et voilà euuh son champ d'action » (entretien 7)</p>
	Se dire les choses	Feedback continu	<p>« y'a le feedback aussi ... pour moi quand on fait du feedback alors tous nos managers ne le font pas mais bon en théorie si tu fais du feedback tous les 3 mois ou 6 mois je sais pas peut-être que pendant le point de feedback tu peux challenger ton collaborateur sur bah de quelle façon il a collaboré » (entretien 6)</p> <p>« dans Scrum tu as des cérémonies les rétros qui sont faites pour ça pour parler du fonctionnement de l'équipe et donc ça je trouve ça vraiment clef et c'est surtout de se le dire régulièrement euuh parce que j'entendais des gens ici à la RHC dire bon après on est peut-être pas bien formés à la gestion de projets mais je les entendais dire qu'à la fin du projet il faisait un REX pour savoir comment ça s'était passé euuh alors c'est sympathique mais c'est con (rires) ... parce que c'est trop tard ... à la fin du projet une fois que c'est terminé tu te dis alors qu'est-ce qu'on a pas fait de bien et de pas bien alors là les gens te diront oui mais c'est pour capitaliser pour les prochaines fois mais déjà on sait très bien comment ça se passe à la fin d'un projet tu vas partir sur d'autres projets avec d'autres personnes mais surtout ça veut dire que vous avez galéré pendant tout le projet et vous attendez la fin pour en parler quoi... » (entretien 3)</p>
	Créer la confiance	Donner de la visibilité	<p>« y'a probablement d'autres choses euuh je te parlais tout à l'heure des gens qui n'ont pas confiance en eux qui ont peur de perdre le pouvoir bah il faut peut-être mettre en place des choses qui permettent de ... fin par exemple bon je te reprends toujours le même exemple parce que c'est plus simple mais quand XX a produit le serious game et</p>

			<p>l'autodiagnostic bah en fait moi j'ai toujours été associée aux présentations à XX (DRH) aux CIS donc c'est peut-être bien s'assurer que tout le monde est responsable et visible quoi... on doit pas en faire un enjeu de pouvoir.. mais c'est long hein c'est du mindset à changer » (entretien 2)</p> <p>« puis bon bah y'a toujours la question de la confiance en fait qui est à travailler et qui n'est pas tout à fait là aujourd'hui » (entretien 6)</p>
Miser davantage sur l'humain	Comprendre ce qui se joue dans la coopération	Diagnostic sociologique	<p>« je pense qu'il faut quelqu'un qui soit capable d'analyser ce qui se passe dans l'organisation c'est pour ça que je trouvais ça intéressant qu'il y ait un sociologue qui vienne interroger ce qui fonctionne et prendre les bonnes pratiques comme il disait parce que y'a forcément des choses qui fonctionnent mais on a du mal aujourd'hui à mettre la main dessus et à comprendre les nuances qui font que ça marche ou ça marche pas... on observe chacun la chose avec notre regard mais on a pas mené d'étude approfondie qui permette vraiment d'analyser ça » (entretien 6)</p>
	Renforcer les liens		<p>« moi je pense qu'il faudrait agir plus sur l'humain parce que collaboration on parle beaucoup d'outils collaboratifs c'est très bien on a des outils collaboratifs des Sharepoint des Teams des machins fin on a ce qu'on veut pour travailler à distance parce que c'est indispensable et ça c'est super... mais on a beau avoir tous les outils du monde si on se connaît pas si on ne se voit pas si on discute pas si humainement on n'est pas proches ça va pas fonctionner et ça je pense que c'est le capital et on le perd de plus en plus » (entretien 10)</p>

- **Retranscription des entretiens**

Retranscription - Entretien 1

Anais : comme tu le sais cette année c'est ma dernière année à Dauphine et je dois réaliser un mémoire de fin d'études qui porte sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance... moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la collaboration et donc je réalise des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... comme je t'avais expliqué c'est important de préciser qu'à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet en fonction de tes expériences et de ton vécu donc n'hésite pas à développer tes idées de manière large fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire parce qu'on est vraiment dans une logique exploratoire on va dire ...

Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet, tu pourrais juste me parler un peu de ton parcours, me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 1 : ça marche alors moi j'ai fait une licence éco-gestion après mon bac je suis partie en troisième année en erasmus et je ne savais toujours pas ce que je voulais faire et en fait en erasmus j'avais une prof de RH absolument extraordinaire et quand je suis rentrée je me suis dit bon allez c'est bon c'est ça que je veux faire dans la vie ... alors j'avais déjà des idées hein fin j'étais déjà plus ou moins sûre de moi mais j'hésitais entre la RH et la logistique et la prof de RH en Hongrie était vraiment extraordinaire c'était une ancienne professionnelle une ancienne DRH et je me suis vraiment dit bon allez on y va on s'oriente là-dedans euh mais je voulais pas du tout faire un master RH en rentrant parce que je voulais pas m'enfermer là-dedans et donc j'ai fait un master en management des entreprises et j'ai cherché une alternance en RH... en fait en Master 1 on avait pas d'alternance mais un grand stage à faire de 6 mois je crois et donc j'avais trouvé un stage dans le sud dans un hôtel parce qu'à la base je voulais travailler dans un hôtel ou dans le tourisme en tout cas euh et en même temps je passais des entretiens pour mon alternance de Master 2 qui elle était obligatoire ... et donc j'ai postulé chez XX (groupe) complètement par hasard en disant bon allez go et c'était marrant on était je pense 6 de mon Master ou 7 de mon Master à postuler au même poste donc on était un peu en compétition c'était drôle et c'est moi qui ai été prise euh et donc j'ai fait au moins quatre entretiens avant d'être reçue pour de bon et ils m'ont dit bon bah ok pour ton alternance l'année prochaine mais ça ça devait être en février et donc du coup je me suis dit bon bah très bien j'ai une alternance pour septembre prochain et à un moment donné mon chef me rappelle en me disant écoute Entretien 1 ça serait quand même bien que tu viennes faire la passation avec l'ancien alternant tu veux pas venir en Mars sauf que moi j'étais là bah non j'avais décidé d'aller dans le sud donc pas du tout envie (rires) mais lui me disait que ça serait vraiment bien que j'aurais la passation avec Anthony donc l'ancien alternant donc finalement j'ai dit bon bah ok si c'est le jeu c'est le jeu et du coup j'ai fait un an et demi là-bas dans les mêmes équipes ... et donc j'étais assistante CRHF donc CRHF chez XX (groupe) c'est le chargé de recrutement et formation en gros c'est un poste qui n'existe plus aujourd'hui hein et c'était pour la banque en ligne de Lille donc c'était un secteur très particulier on était 200 collaborateurs quand je suis arrivée et on était plus de 500 quand je suis partie donc je suis arrivée en euh 2015 et donc ça a vraiment grossi grossi parce que bah le centre de relations clients a vraiment grossi et c'est surtout qu'on a créé Hello Bank à ce moment-là fin Hello Bank Paris existait déjà mais on a créé une entité à Lille sur laquelle on a vachement recruté et donc c'était trop cool parce que j'ai recruté les managers j'ai recruté tous les collaborateurs fin bref je faisais du recrutement sur tous les domaines et en tant qu'assistant RH après bah tu fais plein de trucs tu distribues les

chèques déjeuner tu comptes les arrêts maladies fin bref des trucs très basiques en RH et euuh j'ai beaucoup travaillé avec le recrutement groupe pendant ces années-là surtout les CDI on avait forcément un passage obligatoire chez RH groupe de nos collaborateurs et donc j'ai beaucoup travaillé avec eux et puis à force je me suis intéressée à ce qu'ils faisaient de manière un peu plus précise et j'ai dit à Bernard mon ancien chef quand je m'en vais si tu peux me trouver une place à Paris je suis preneuse même en CDD parce que j'avais envie d'essayer fin de voir ce que ça pouvait donner de rentrer au groupe ... voilà et donc au final les choses ont faites que j'ai été prise en CDD et puis en CDI au niveau du groupe donc j'étais à la base chargée de recrutement et avec la transformation du métier on est devenu conseiller staffing donc quand j'ai commencé mon recrutement je faisais XX donc j'étais sur la banque de détail en France qui s'appelle aujourd'hui XX tu sais et j'étais sur toutes les provinces sans toucher à Paris enfin j'ai un peu touché à Paris au tout début quand j'étais en CDD mais après j'étais responsable de tout le recrutement province euuh ensuite celle qui s'occupait de XX donc la filiale assurance de XX (groupe) est partie elle a fait une mobilité et donc j'ai repris le portefeuille XX et là ce qui était très cool c'est que je recrutais à la fois le conseiller assurance qui décroche le téléphone comme le grand responsable IT qui va chapeauter 500 personnes donc je faisais vraiment tout le recrutement et ça c'était trop cool après par contre le client XX est très difficile il est hyper exigeant et n'avait absolument pas envie que RH groupe mette son nez là-dedans donc je me suis beaucoup battu j'ai beaucoup euuh souffert on peut dire hein de ces trois années de recrutement et ensuite les choses ont fait que le recrutement a été pris par Staffing Conseil & Solutions euh que XX étant une filiale on a été intégré à l'équipe filiales et j'ai commencé à faire du recrutement aussi pour XX (entité) qui était aussi une filiale et je me suis dit finalement les métiers de XX (entité) m'intéressent les gens de XX (entité) ont l'air cool parce que y'a beaucoup de gens de XX (entité) qui sont arrivés dans l'équipe j'ai beaucoup formé ces gens-là et je me suis dit bah je reste ouverte aux opportunités j'avais enfin le droit de partir en mobilité et c'est comme ça que je suis arrivée chez XX (sa manager)... et tu vois mon objectif en arrivant chez XX (sa manager) c'était à la fois de retrouver un poste à l'international puisque j'avais fait des études en partie à l'international et à la fois de faire du collectif de sortir du recrutement sans devenir HRBP parce que je voulais pas du tout faire de l'individuel mais je voulais faire du projet du collectif de l'accompagnement RH euh large tu vois et donc ça répondait à tous mes critères j'ai rencontré XX et XX et paf je suis arrivée (rires) ... Voilà sur mon parcours...

Anaïs : et est-ce que tu peux expliquer un peu ce que tu fais aujourd'hui ?

Entretien 1 : aujourd'hui je suis chef de projet talent management euuh donc on travaille dans une équipe où on est 4 en comptant une alternante et notre chef euh on travaille sur tout ce qui est leadership development sur les populations qui sont dites clés dans l'entreprise donc on a tous les SMP c'est-à-dire les Senior Management Position tous les Key People qui sont composés des LFT et des Key Resources... c'est une population qui représente à peu près 1500 personnes puisque les LFT c'est 2,25% de la population globale et les Key Resources c'est un peu plus environ 3,5% de la population globale de XX (entité) dans le monde parce qu'on travaille au niveau monde donc on travaille majoritairement en anglais et euh notre rôle à nous c'est de pouvoir proposer des choses fin proposer des offres de développement qui soient un peu différenciantes du L&D classique pour tous les collaborateurs euuh et moi en plus dans mon scope j'ai tout l'accompagnement des femmes et tout l'accompagnement sur le positive impact c'est-à-dire que ce sont des enjeux qui sont forts aujourd'hui notamment avec les quotas sur les femmes mais surtout pour l'acculturation et la transformation du mindset des collaborateurs sur ces sujets de leadership inclusif et sur les sujets de sustainability et de positive impact donc on essaye de trouver des choses différentes ... en fait notre job à nous c'est de

développer ce qui existe déjà de creuser sur des nouveaux sujets pour voir ce qu'on peut apporter et toujours avoir une espèce fin essayer d'avoir une step d'avance par rapport à ce qui est proposé au niveau du L&D classique... et donc pour ça on rencontre plein de prestataires différents on est hyper à l'écoute de ce qui se passe autour de nous on se challenge beaucoup on essaie de ne pas rester sur nos acquis et d'aller de l'avant... bon c'est pas toujours ce qu'on fait hein y'a des moments où on reprend et on duplique tout simplement mais voilà on se teste beaucoup et euh on a de la chance car il y'a pas mal de budget dans l'équipe ce qui fait qu'on a le droit de tester pas mal de choses (blanc)

Anaïs : ok super merci beaucoup... c'est intéressant parce que tu as commencé chez XX (groupe) en 2015 et tu y es toujours aujourd'hui... comment tu décrirais toi la manière dont on travaille ensemble ?

Entretien 1 : alors on travaille de manière hyper différente en fonction des entités dans lesquelles on passe et on travaille de manière hyper différente en fonction du chef qu'on a euh c'est assez dingue ... si je reprends mon alternance par exemple moi j'étais directement rattachée au CRH chef qui lui-même était directement rattaché au DRH de la banque et on était une toute petite entité hyper familiale on était allez 15 au niveau fonctions centrales tu vois et donc bah j'étais le petit chouchou vraiment j'étais la petite Entretien 1 qui faisait ce qu'elle voulait qui allait dans le bureau du grand directeur et qui allait chercher sa carte bleue pour aller chercher des trucs en bas fin voilà j'étais vraiment fin c'était complètement dingue de se dire que je faisais partie de XX (groupe) et de voir tout ce que j'avais le droit de faire à ce niveau-là... et puis aussi les collaborateurs était hyper reconnaissants tu vois ils étaient 500 mais ils savaient qu'ils étaient passés par moi je faisais toutes les formations de l'entrée ils savaient tous qui j'étais alors que j'avais à l'époque 25 ans fin même pas je devais avoir 22 ans quand j'ai commencé euh et donc quand je suis arrivée chez RH groupe bah là c'était carrément une armée différente (rires) notre chef était très (blanc) ... comment est-ce qu'on peut dire... en fait c'était difficile parce qu'on était tous des cadres qui avaient entre 25 et 30 ans on va dire et on avait tous beaucoup de caractère et donc elle elle était complètement tétanisée à chaque fois qu'elle faisait une réunion d'équipe donc c'était très compliqué parce qu'on savait exactement qu'on pouvait faire ce qu'on voulait mais d'un autre côté on était pressés comme des citrons parce que sa chef à elle elle estimait qu'on ne travaillait pas suffisamment juste parce qu'en fait elle était face au client qui n'était pas content euh donc on faisait beaucoup beaucoup d'entretiens et on n'était pas très valorisés sur ce qu'on faisait ... c'était un peu l'armée missilienne fin tu vois c'est horrible de dire ça mais c'est vraiment ça on était là pour bosser et voilà donc on avait des moments où se détendait bien et c'était entre nous on s'entendait hyper bien mais on avait du mal à compter sur nos chefs pour euh nous aider à nous challenger et pour nous soulager donc ça c'était quand on était rue des jeûneurs à côté de Grands Boulevards ensuite on a déménagé à côté de la gare Saint-Lazare donc au début on avait encore cette chef là et après c'est un autre chef qui est arrivé et là les équipes ont été splitées car c'était le début Staffing Conseil et Solutions et donc y'avait tout ceux qui n'étaient pas passés sous le modèle Staffing et tous ceux qui étaient déjà passés moi les filiales elles sont passées en dernier donc j'étais pas encore passée sous le modèle Staffing et donc j'étais dans une équipe où c'était très cool mais je formais tous les nouveaux moi j'en avais ras-le-bol j'étais l'ancienne alors que j'avais 24-25 ans et mon chef était plus à l'écoute mais si tu veux il se reposait vachement sur moi car j'étais plus ancienne que lui sur le poste et donc on collaborait entre nous mais c'était pas forcément lui qui gérait fin qui créait la collaboration tu vois et après en équipe filiales bah là c'est pareil j'avais le statut de senior alors que les autres étaient juniors mais qu'ils étaient tous plus vieux que moi et donc oui on a créé de la collaboration mais entre nous euh je veux dire c'est pas forcément les chefs qui ont créé la collaboration alors que quand je suis arrivée chez XX (entité) j'ai trouvé que XX

(sa manager) fin je trouve qu'elle crée vraiment cette collaboration avec les uns et les autres elle nous demande de nous challenger et elle est là quand on doit se challenger... c'est pas du tout la même collaboration au sens où je travaille avec mon chef tu vois avant j'avais vraiment le sentiment de travailler pour eux et que eux faisaient autre chose fin presque alors qu'avec XX (sa manager) je travaille avec elle tu vois c'est un peu la différence que je ressens moi entre XX (entité) et avant alors je sais pas si c'est dû au métier en tant que tel ou si c'est dû à la façon dont on travaille chez XX (entité) mais je me demande si c'est pas quand même dû métier parce qu'on travaille euuh (blanc) ... fin tu vois XX elle met jamais son nez dans notre travail et je suis pas sûre qu'elle mette son nez dans le travail de XX non plus euuh fin quoi je sais pas trop ça j'avoue je sais pas trop comment ça se passe mais en tout cas avant j'avais vraiment le sentiment de travailler pour mes chefs et en gros eux s'attiraient les lauriers que moi je faisais et là j'ai vraiment le sentiment de travailler avec XX (sa manager) ... c'est vraiment la grosse différence que je vois et après la collaboration euuh bah moi j'ai toujours eu des équipes trop chouettes je me suis toujours bien entendue avec tout le monde ou presque et j'ai toujours participé à des projets transverses parce que j'ai toujours aimé ça et j'ai toujours besoin de me nourrir en fait ailleurs que dans mon équipe et donc les gens venaient me chercher et me disais tu veux venir faire ça oui oui d'accord je veux bien faire ça (rires) et donc voilà j'étais reconnue pour ça dans les équipes dans lesquelles je suis passée euh quand y'avait un truc un peu différent à faire c'était toujours moi qu'on envoyait et en soit ça m'allait très bien... et tu vois du coup je connaissais tout le monde tout le monde me connaissait et euh c'était hyper agréable parce voilà y'avait beaucoup beaucoup de travail fin quand j'étais conseiller staffing et recrutement il était pas rare que je finisse à 21h le soir tu vois donc vraiment beaucoup de travail euuh trop hein beaucoup trop c'est pour ça qu'il y avait que des jeunes d'ailleurs quand je suis arrivée parce qu'après quand y'a eu plus de personnes âgées avec des familles bah ça c'était hors de question pour eux tu vois nous on savait pas dire non à l'époque donc on s'est fait complètement avoir mais bon...

Anaïs : tu disais qu'il y avait quand même de la collaboration malgré les chefs... tu peux revenir dessus ?

Entretien 1 : bah tu vois c'était par exemple euuh il fallait recevoir 3 candidats dans la journée parce que le manager partait en vacances le lendemain et bah j'en prenais un ma collègue en prenait le troisième collègue en prenait un euh on décalait les entretiens qui étaient moins urgents et on travaillait tous pour avoir fin on travaillait ensemble quoi... y'avait ça y'avait aussi quand on partait en vacances c'était beaucoup de back-up euh si tu veux l'activité ne s'arrêtait pas on était vraiment en binôme et on avait tous accès aux boîtes mail de tout le monde aux agendas de tout le monde et aux dossiers de tout le monde donc du coup on faisait les entretiens les uns pour les autres on connaissait tous les clients et les clients nous connaissaient parce qu'on faisait du binôme euh mais ça je trouve que la collaboration elle est très vraie dans le binôme c'est-à-dire que si moi je peux pas recevoir c'est mon binôme qui reçoit la personne euh si je ne peux pas aller à la réunion c'est mon binôme qui va à la réunion tu vois c'était vraiment ça ... ça ça n'existe pas aujourd'hui chez nous mais parce qu'on a pas besoin de ça mais ouais c'était vraiment du binôme... et après bah on allait beaucoup boire des verres ensemble et on se serrait les coudes c'est-à-dire que quand notre N+2 plus elle arrivait avec des chouquettes le matin ça voulait dire qu'on allait passer à 6 entretiens par jour (rires) donc on se serrait vachement les coudes c'est-à-dire que c'était pas du tout rigolo c'était un moment qui était dur elle nous disait que ça durait une semaine mais on savait que ça allait durer 3 semaines et que pendant 3 semaines ça allait être chaud et chiant mais on était tous là pour râler entre nous pour se libérer en fait pour cracher un peu et voilà ... et après avec les autres entités on avait au début quand j'ai commencé des assistantes qui prenaient les rendez-vous pour nous et

puis bah là c'était tu allais discuter avec eux voir si ça se passait bien si elle était d'accord avec comment tu travaillais fin voilà de jouer le jeu et de faire en sorte que tu respectes les règles pour que les gens puissent derrière te respecter quoi... on avait beaucoup de règles à respecter euh par exemple le nombre de créneaux que tu ouvrais entre midi et deux le nombre d'entretiens que tu faisais par jour en fait tu étais libre de ton emploi du temps mais tu avais un nombre d'entretiens à faire c'était drôle comme concept mais je pouvais arriver à 10h si je voulais arriver à 10h je pouvais partir à 4h si je voulais partir à 4h fin c'était vraiment différent et euh voilà c'était ça ... et tu vois un peu comme aujourd'hui on déjeunait très souvent ensemble la collaboration elle passait aussi par l'ambiance qu'on créait dans l'équipe on était contents de se retrouver le matin on était contents de sortir le soir de partager des déjeuners on s'attendait toujours et quand y'en avait un qui était vraiment dans la merde on était tous là pour pouvoir l'aider c'était vraiment fin tu vois c'était des activités très simples et faciles à dispatcher comme par exemple le tri de CV euh c'était si tu es vraiment dans la merde dans ton tri bah donne-moi une partie et je les fait donc voilà c'est des choses qui vont vite mais quand tu es sous l'eau t'es sous l'eau donc en fait toi tu donnes 15-20 minutes de ton temps et ça libère carrément la personne qui est sous l'eau ... donc voilà dès qu'on dispatchait le travail c'était hyper facile d'aider ... alors que tu vois nous aujourd'hui si on a vraiment un gros coup de rush bah t'es un peu tout seul quoi tant pis pour toi... parce que souvent quand toi t'es en rush bah ton collègue l'est aussi il peut pas vraiment m'aider donc ouais c'est pas du tout du tout la même façon de travailler ... puis tu vois on est une minuscule équipe hein par rapport à ce que j'ai eu moi avant chez RH groupe au tout début quand je suis arrivée on devait être 18 donc voilà

Anaïs : tu dis que la collaboration était très vraie quand on fait du binôme mais qu'on n'a pas besoin de ça aujourd'hui... tu peux en dire un peu plus ?

Entretien 1 : en fait le gros avantage qu'on avait avant c'est que le métier de chargé de recrutement ou de conseiller staffing c'est que c'est quand même toujours le même c'est-à-dire que si moi je le fais sur XX (entité) et que toi tu le fais sur XX c'est très facile d'inverser nos missions fin tu vas peut-être avoir un peu plus de difficultés à recruter ou en tout cas à comprendre le poste en tant que tel parce que t'as pas fait le brief avec le manager parce que tu connais pas le poste par cœur et que voilà mais pour autant tu es quand même capable de mener un entretien tu sauras répondre à des mails car c'est pratiquement toujours les mêmes demandes alors que nous aujourd'hui bah tu vois XX (collègue direct) et moi oui on peut s'entraider et s'accompagner mais si tu veux si c'est moi qui ai développé tout un projet bah pour lui c'est d'autant plus difficile de reprendre le projet et puis si on est à deux sur le même projet on perd beaucoup de temps donc en fait ça n'a pas d'intérêt euh si tu veux là aujourd'hui on mène le projet de A à Z ou en tout cas on le mène A B C et après on le donne à partir de C mais on revient pas dessus euh tu passes le relais... quand on reprend oui c'est éventuellement pour envoyer un mail qui a été préparé ou pour donner son avis sur un truc mais c'est pas du tout pour faire à la place de alors que dans le binôme c'est l'un ou l'autre c'est pareil fin tu vois c'est transparent que ce soit l'un ou l'autre c'est juste le nom sur le compte rendu qui change et le nom en bas du mail qui change mais c'est tout c'est complètement transparent on avait les mêmes réponses

Anaïs : est-ce qu'on a l'impression de travailler seule du coup quand on fait son projet de A à Z comme tu dis ?

Entretien 1 : moi j'ai pas du tout le sentiment de travailler toute seule tu vois j'ai vraiment le sentiment qu'on travaille ensemble tous fin tous les 4 parce que euh moi je demande en tout cas j'ai le sentiment de demander beaucoup votre avis de vous demander quand je suis pas sûre de moi fin donc oui je mène mon bateau toute seule mais vous êtes toujours pas très loin et je vous

sollicite beaucoup donc j'ai vraiment pas le sentiment de travailler toute seule euh donc en termes de collaboration je pense pas que ça la diminue mais ça la transforme dans le sens où c'est plus une collaboration où on fait un travail miroir mais c'est une collaboration où je vous demande de l'aide de manière ponctuelle sur des sujets bien précis tu vois... je pense qu'on pourrait le définir comme ça... mais j'ai vraiment pas le sentiment de travailler toute seule... façon je supporterai pas hein j'ai besoin de travailler avec les autres donc euh c'est d'ailleurs peut-être pour ça que je vous sollicite beaucoup sur des trucs pour lesquels j'aurai pas forcément besoin de vous solliciter mais j'ai besoin d'avoir vos avis j'ai besoin qu'on soit tous alignés sur ce qu'on fait parce qu'on reste une seule équipe tu vois... alors qu'avant on était plutôt chacun sur son portefeuille et aujourd'hui c'est vraiment une seule équipe c'est l'équipe qui est valorisée à la fin plus que l'individu... quand je faisais du recrutement on avait même des top classements sur celui qui avait trié le plus de CV sur le nombre de personnes qui avaient fait le plus d'entretiens etc donc tu vois c'était vraiment euh à la chaîne ... mais j'ai adoré hein fin là quand j'en parle je sais pas si ça se sent mais j'ai adoré cette période j'ai beaucoup beaucoup travaillé mais j'ai énormément appris et euh aujourd'hui je peux dire que je fais un entretien en fermant les yeux fin j'ai peur de rien je sais faire et j'ai vraiment beaucoup appris ça m'a appris énormément sur l'entreprise en tant que telle et sur quelles sont mes limites à moi qu'est-ce que je dois attendre des autres qu'est-ce que je dois attendre de l'entreprise ... donc je me suis éclatée jusqu'à un moment où j'en ai eu marre et quand j'en ai eu marre bah fallait me sortir de là (rires) mais ça a quand même été beaucoup de plaisir

Anaïs : tu faisais la distinction entre travailler pour et travailler avec... est-ce que c'est quelque chose que tu ressens en dehors de notre équipe ?

Entretien 1 : non je pense que ça s'applique pas du tout à toutes les équipes euh tu vois je pense que les HRBP travaillent avec le manager mais que par contre ils ont le sentiment de travailler pour Cécile tu vois euh je pense que Sébastien a le sentiment de travailler avec Aurélie quoi que je sais pas il faudrait lui demander il faudrait que tu leur demandes... je sais pas si Sabrina a la sensation de travailler avec Aurélie je n'en sais rien mais je pense que ça dépend des personnalités fin tu vois moi j'espère vraiment que toi tu as la sensation de travailler avec nous que tu prends plaisir à faire ce que tu fais que tu sois suffisamment autonome pour travailler sur certaines tâches fin pour moi ça c'est super important... de se dire qu'à la fin tu es fière de ce que tu as fait et même si les autres ont contribué c'est ton travail tu travailles avec nous et pas pour nous fin tu ne fais pas que la petite main euh alors y'a forcément des sujets où tu fais la petite main même moi hein des fois je me dis mais XX (sa manager) t'aurais pu le faire toute seule tu vois (rires) mais ça fait partie de mon job et c'est parce que c'est pas moi le manager ... et tu vois je pense que XX (N+2) elle travaille fin ça dépend des périodes XX (N+2) c'est ça qui est compliqué je pense que souvent elle travaille avec les filles mais que parfois elle leur demande aussi beaucoup de choses... et pareil XX je pense qu'elle travaille pour XX mais elle travaille pas avec XX parce qu'elle doit beaucoup délivrer de choses

Anaïs : et si tu élargis au-delà de la « grande équipe », au sein de la RHC par exemple ?

Entretien 1 : bah je pense que nous on le fait très bien avec les autres équipes euh par exemple tous ces points avec XX et XX ça nous permet de travailler ensemble pour aller plus loin euh quand on va voir XX on lui explique le pourquoi et du coup c'est toujours fin en fait je pense que nous on donne beaucoup de sens à ce qu'on fait du sens à nos demandes et donc ça ça aide vachement en face à se dire ok ils ont besoin de moi mais c'est justifié je sais pourquoi et je vais les aider... moi quand j'ai des interlocuteurs au téléphone je comprends toujours pourquoi ils viennent me solliciter bon parfois j'estime que c'est abusé (rires) mais souvent non parce que

nous on les embête pas pour des petites choses on essaie toujours de se débrouiller et d'ailleurs on trouve beaucoup de solutions d'abord chez nous en interne et ensuite on les sollicite en dernier recours euh donc ouais je pense que les gens ont une vraie bonne image de notre équipe et d'ailleurs on n'a jamais de refus pour les gens qui travaillent avec nous fin tu vois moi à chaque fois j'ai demandé quelque chose à chaque fois les gens sont revenus vers moi et ont fait ce qu'il fallait faire ... et d'ailleurs ça me rappelle fin ça me fait penser quand je suis arrivée dans l'entreprise XX (sa manager) me disait bah appelle un tel et je lui disais mais je le connais pas et elle me disait mais on s'en fiche ... y'avait des choses que je savais pas faire ou des infos qui me manquaient tu vois et elle me disait toujours sors ton téléphone t'inquiète pas c'est comme ça que ça marche chez XX (entité) et en fait à chaque fois j'ai été plus que bienvenue les gens ont été trop contents de discuter avec moi et puis ils savaient que j'avais une problématique bien précise donc ils se débrouillaient pour m'aider et ça ça n'existait pas vraiment chez RH groupe c'était vraiment chacun dans son coin ... alors probablement que c'est parce que le pôle était trop grand et qu'on était trop sous l'eau probablement que ça jouait beaucoup et que la culture du groupe aussi euh fin tu vois ici tout le monde se tutoie je viens d'avoir la DRH de Belgique elle m'a tutoyé et elle m'a dit de la tutoyer aussi elle m'a dit on est entre nous ça m'a fait rire alors qu'avant ça moi... ne serait-ce que ma N+2 là-bas me vouvoyait tu vois donc c'est vraiment une différence de culture aussi je pense... après je suis pas sûre que ce soit pareil pour tout le monde par exemple XX (N+2) elle est très comme ça c'est-à-dire qu'elle a besoin d'avoir tous ces petits autour d'elle d'être sûre que ça se passe bien dans son équipe mais je pense que si tu demandes à quelqu'un d'autre bah... fin je les connais pas bien les autres mais si c'est pas extraordinaire en dessous d'eux bah je pense qu'ils s'en fichent un peu quoi... si tu demandes par exemple à XX euh bah je suis pas sûre que euh fin après je travaille pas avec eux mais le peu que je travaille avec eux de loin c'est pas du tout le même sentiment que j'ai par rapport à XX (N+2)... et tu vois XX (DRH) pour le coup il a mis des barrières énormes fin quand tu sais qu'il tutoie tous les garçons mais qu'il vouvoie toutes les filles pour moi c'est juste aberrant euh quand tu vois qu'il a mis exactement un an et demi à retenir mon prénom ça aussi c'est complètement aberrant quand il te croise dans les couloirs fin aujourd'hui je peux pas dire que c'est encore vrai mais avant il ne me disait pas bonjour tu vois pour te dire euh donc je trouve qu'il est très mauvais là-dedans très très mauvais... c'est pas lui qui crée la collaboration en dessous et d'ailleurs quand on entend nos chefs notamment XX (N+2) quand elle rentre du Codir elle est déjà jamais ravie d'y aller elle aime pas ça et en plus bah ouais elle dit souvent qu'il y a eu des langues de bois et que ... fin tu vois qu'elle aime pas ça donc non je pense que XX (DRH) est très dur et on a de la chance que nos managers assouplissent les choses et XX (sa manager) est très bonne sur ça hein parce que apparemment quand XX (N+2) va pas bien elle est chiante euh ça ça restera bien entre nous (rires) ... elle peut être très lourde et en boucle sur plein de sujets alors que XX (sa manager) elle nous renvoie pas du tout ça... je pense que pour le coup on est très protégés par XX (sa manager) et moi je lui ai déjà dit hein ... tu sais quand y'a eu la fusion entre les équipes et que XX n'allait pas bien du tout parce qu'elle se sentait trahie et blabla bah moi j'en ai pas du tout entendu parler parce que XX (sa manager) elle nous relatait pas trop les sujets elle nous disait seulement que c'était difficile pour les filles machin mais elle tous les jours elle avait une réunion avec XX qui se plaignait machin... XX (sa manager) elle a jamais fait ça avec nous tu vois alors parce que notre activité n'a pas été touchée peut-être aussi mais aussi parce qu'elle n'est pas dans la politique comme ça à deux balles

Anaïs : donc si je comprends bien, pour toi le manager a une place importante dans la collaboration ?

Entretien 1 : ouais ouais je suis sûre de ça... je suis sûre de ça parce que soit tu as un manager qui te demande d'exécuter et bah tu exécutes et tu fais ton truc soit c'est un manager qui crée de la cohésion dans son équipe et tu vois d'ailleurs XX (N+2) elle le fait pas trop quand on est en réunion d'équipe c'est chacun partage son sujet... fin si elle le fait de manière ponctuelle quand on avait fait le team building par exemple c'était très chouette euh mais c'était pas elle qui avait décidé de le faire tu vois elle nous laisse le faire quoi... quand vous vous aviez fait votre truc c'était génial c'était un peu du team building et c'était de la collaboration en quelque sorte fin c'était de l'échange en tout cas mais elle elle nous fait jamais travailler euh fin elle fait peut-être beaucoup travailler XX (sa manager) XX et XX ensemble mais pas la ligne du dessous... nous on travaille entre nous on sait quelles sont les compétences des uns des autres mais je pense que c'est parce qu'on a cette capacité là aussi moi j'allais souvent voir XX et il venait souvent me voir parce qu'on avait des compétences très complémentaires mais XX par exemple je peux pas aller la voir car on fait un travail qui est complètement différent euh pour moi XX j'arrive pas aller la voir non plus fin j'ai du mal à me dire qu'on peut s'apporter quelque chose l'une autre alors probablement que oui hein fin tout le monde peut apporter quelque chose à tout le monde mais ouais c'est ... avec XX je le fais beaucoup avec XX je le faisais beaucoup alors qu'il faisait la même chose que XX tu vois mais avec XX j'arrive pas euh donc je pense que c'est les deux y'a des gens qui savent collaborer très facilement qui demandent de l'aide très facilement et qui en donnent à l'inverse très facilement genre XX ... en fait on a très vite compris en quoi on pouvait s'être utile l'un l'autre euh XX c'est pareil XX que tu n'as pas connu pareil on s'aidait beaucoup sur plein de sujets donc quand on peut s'entraider tu vois on le fait mais euh quand on a pas ce lien-là bah... quand tu ne l'as pas créé par un projet un moment donné ou une conversation à un moment donné bah tu le fais pas ... et je pense que c'est très lié à la personne mais aussi très lié à ton envie en fait tu pourrais collaborer avec tout le monde si t'avais envie je suis sûre qu'on a tous des choses à s'apporter mais y'a des gens avec qui c'est beaucoup plus simple tu vois si je suis honnête moi XX j'ai un peu de mal bah du coup je vais pas chercher à creuser quoi... en fait comme je suis pas obligée de travailler avec elle je vais pas me forcer à travailler avec elle alors que par exemple XX je suis pas obligée de travailler avec lui pour autant quand j'ai quelque chose à faire avec lui bah je suis bien contente et je peux facilement le solliciter sur des choses que j'aurais pu faire autrement mais finalement travailler avec lui m'intéresse donc du coup je le fais avec lui

Anaïs : oui donc il y a une bonne collaboration inter-équipes selon toi mais ça dépend des personnalités c'est ça ?

Moi : bah après la collaboration inter-équipes est très ponctuelle fin c'est sur des sujets bien précis c'est-à-dire qu'on s'entraide de manière smooth et bienveillante mais quand on a un réel besoin ... mais on fait jamais les liens comme ça fin ça sort pas de notre chapeau tu vois... c'est quand on a un besoin qu'on s'entraide inter-équipes... à mon sens hein ... ou quand il y a un gros événement... donc euh ouais c'est quand on a des besoins mais après est-ce que la collaboration euh je suis en de réfléchir car de fait c'est pas très lié c'est-à-dire que... fin peut-être que c'est aussi ça le jeu c'est-à-dire que quand tu as un besoin tu sollicites la personne mais tu n'es pas toujours obligée de travailler de manière constante et au final peut-être que c'est toujours un peu ponctuel ... par exemple au niveau des équipes de XX bah on travaille pas sur la paye en tout cas pas nous à notre niveau et du coup bah je les connais et on discute mais je sais pas ce qu'ils font réellement et je suis pas sûre qu'ils savent ce que je fais réellement donc euh... oui demain si on a un projet à faire ensemble on le fera de manière intelligente et correctement et voilà c'est comme XX qui t'avait aidée pour les chiffres donc tu vois ils sont toujours tous prêts à t'aider mais est-ce que c'est vraiment de la collaboration ou de l'aide ponctuelle je sais pas trop ... moi je dirais plutôt que c'est de l'aide mutuelle que de la

collaboration réelle tu vois... et ça c'est probablement dû au fait qu'on a énormément de projets et qu'on travaille hyper en silos... on sait pas ce que fait l'équipe de XX alors qu'ils font aussi du projet tu vois par exemple euh qu'on sache pas ce que fait l'équipe de XX parce que c'est sur les relations sociales et que c'est des sujets qui nous concernent pas fin qui nous touchent pas c'est moins grave qu'on sache pas ce que fait l'équipe de XX parce que c'est des sujets Compen&ben et finance j'entends mais qu'on sache pas ce que fait l'autre équipe projet bah ça c'est complètement dingue...

Anaïs : et ça tu l'expliques comment ?

Entretien 1 : c'est des questions de je garde mon territoire à mon sens euh c'est des questions politiques (blanc) ... pourries de chez pourries mais c'est vraiment ça... on aurait dû faire une grande équipe et pas deux équipes... quoi qu'on a pas tout à fait le même scope c'est-à-dire qu'eux ils travaillent tout collab et nous talents mais par contre dans l'équipe de XX ils travaillent tout collab donc en fait l'équipe de XX et de XX ça devrait être qu'une seule équipe et on pourrait euh (blanc)... fin tu vois autant on a créé le lien avec les réunions PMO animés par XX ou le point qu'on fait avec XX qui nous permettent de savoir qui fait quoi sur quelle partie mais moi je fais jamais de réunions avec XX par exemple ... jamais... donc on a un peu de mal avec ça... on pourrait presque se dire qu'on va le faire hein mais comme personne ne l'a jamais fait je me demande s'il y a pas des vraies questions politiques derrière de se dire c'est mon propre territoire et tu touches pas quoi ... et tu vois je sais pas si c'est les personnes de l'équipe qui le veulent ou c'est qu'ils ont toujours travaillé comme ça donc ils n'ont jamais appris à s'ouvrir ou qu'ils ne voient pas les liens qu'on pourrait faire... je ne sais pas je ne les connais pas suffisamment pour te dire pourquoi est-ce qu'ils font ça... mais peut-être qu'à l'inverse ils pensent que nous aussi on garde nos petits secrets hein euh parce qu'on a pas de réunions de moments d'échanges où on partage sur ce qu'on fait les uns les autres... mais c'est très bête parce que tu vois du coup j'ai un espèce de vieil à priori fin si demain on me propose un poste chez XX bah j'en veux pas tu vois ... j'ai un vieil à priori qui me dit j'ai pas envie de travailler sur ces sujets-là alors que si ça se trouve c'est passionnant j'en sais rien ... et je pense que c'est très lié aux personnes parce que je t'ai parlé de XX tout à l'heure que t'as pas connu qui était dans l'équipe de XX et lui il faisait plein de choses on allait tout le temps le voir on buvait des verres ensemble le soir et pour le coup c'était très chouette parce qu'il m'a appris fin il faisait plein de trucs c'était lui qui avait créé le reverse mentoring c'était lui qui avait fait les change angels c'était lui qui faisait des masterclass sur Teams sur One note et tout ça ... sauf que ça a disparu quand il est parti mais lui il créait du lien entre nous tu vois... on se retrouvait toute la RHC sur une masterclass de comment j'utilise Teams on se marrait bien ça durait une demi-heure seulement mais on avait créé du lien un peu différemment tu vois et on voyait concrètement ce qu'il faisait puisqu'il le faisait avec nous aussi alors que XX on sait jamais ce qu'il fait et après probablement que lui il ne sait jamais ce que je fais non plus donc euh... je pense que c'est très lié à la personne et très lié au management vraiment... si nos managers s'entendaient hyper bien je pense qu'on travaillerait beaucoup plus ensemble tu vois

Anaïs : et du coup est-ce que tout cela a des conséquences ?

Entretien 1 : ouais c'est sûr c'est sûr parce que tu vois pendant notre truc sur l'agilité là euh notre atelier transverse on a ressorti un point qui est qu'on fait souvent deux ou trois fois la même chose dans différentes équipes et que jamais personne ne se parle donc on a 4 fichiers Excel qui veulent dire exactement la même chose sauf que bah ils sont dispatchés dans les différentes équipes et ça tu vois c'est pas du tout normal fin t'as envie de dire si on est une seule RHC bah notre liste devrait pouvoir se juxtaposer avec une autre liste qui devrait pouvoir

se juxtaposer à une autre liste fin tu vois si la donnée c'est la même derrière c'est ridicule qu'elle soit sur 4 fichiers différents... sauf ça on n'en sait rien parce qu'on a jamais discuté... et tu vois ça c'est très vrai sur pleins de choses je te donne un autre exemple au L&D ils vont faire un truc spécial sur le feed-back nous en tant que change angels on avait travaillé sur le feed-back et bah ils sont jamais venu nous voir donc ils ont fait leur truc dans leur coin alors que nous on avait travaillé sur un truc de dégingolo pendant 6 semaines on avait délivré un truc à la fin qu'on avait présenté au Comex qui avait été validé etc et eux ils sont repartis de zéro donc tu as envie de dire bah ça sert à quoi tu vois... donc voilà c'est 2 exemples qui sont dingues... mais après c'est nous aussi hein fin même nous avec l'équipe L&D on va chercher un nouveau prestataire pour parler de tel sujet sauf qu'en fait eux ils travaillent depuis hyper longtemps avec un prestataire qui le fait déjà et qui le fait très bien mais nous on va décidé de repartir à zéro et de trouver un autre presta parce qu'on se parle pas... on le fait parfois mais on ne le fait pas pour tout et je pense qu'on perd beaucoup ouais... beaucoup de temps et beaucoup d'argent en fait hein (blanc). Je le fais moi de temps en temps avec XX par exemple où elle me dit ah oui j'ai rencontré telle personne il est vraiment bien il propose ça ça et ça et du coup j'en discute avec elle et je contacte la personne derrière euh et à l'inverse si j'ai rencontré quelqu'un de très bien et que j'estime que pour XX ça peut être cool bah je lui présente la personne mais tu vois c'est parce qu'on en discute ou parce qu'au coin d'un café j'en discute avec elle mais sinon c'est surtout une question d'efficacité c'est-à-dire que toi tu es dans ton truc tu vas beaucoup plus vite tout seul tu fais ton truc et on en parle plus quoi tu vois... c'est vraiment une question de d'efficacité et de recherche de euh d'aller droit au but ... après du coup tu gagnes du temps à un moment donné mais tu en perds à un autre tu vois... donc finalement c'est juste qu'on n'optimise pas suffisamment les connaissances globales de la RHC par rapport à ça... c'est comme pour les autres Talent Managers hein euh je pense qu'on le fait pas suffisamment avec les gens qui font la même chose que nous dans d'autres entités du groupe alors qu'ils ont plein d'idées que nous on a pas eu et qu'ils pourraient nous donner... mais ça ça fait partie de la veille et donc d'accepter de perdre son temps pour pouvoir en gagner derrière et ça c'est pas... fin moi je le fais pas tout le temps tu vois... c'est normal y'a des moments où t'as envie d'aller vite et ça fait peut-être un peu quick and dirty mais au moins c'est fait et on en parle plus euh alors que si tu avais pris le temps tu aurais peut-être fait quelque chose de plus quali ou tu aurais utilisé des choses qui étaient déjà faites

Anaïs : justement comment tu décrirais la collaboration avec les autres entités du groupe ?

Entretien 1 : bah y'a deux comités pour nous aider à collaborer avec les autres entités y'a le comité mobilité que toi tu as déjà fait et les comités où c'est la même chose mais on parle uniquement de notre activité et pas des talents ... et donc c'est XX qui les organise et pour le coup là on échange vraiment entre pairs c'est-à-dire qu'on est tous des Talent Managers autour de la table et on raconte ce qu'on fait chez nous et on s'inspire des autres donc voilà on essaie de créer de la collaboration mais si tu veux pour moi c'est euh fin il faut remettre des pièces tout le temps dans la roue et la machine s'arrête dès qu'on a fini le comité donc oui tu contactes la personne que tu as entendu pour avoir un échange sur un truc spécifique mais si t'as plus besoin d'elle et que t'as toutes les infos bah tu la recontactes pas avant le prochain comité et encore c'est plutôt avant le prochain besoin potentiel que tu pourrais avoir... donc c'est encore de la collaboration ponctuelle selon moi... mais c'est comme ça partout dans le groupe c'est-à-dire que y'a pas une personne qui va centraliser toutes les merveilleuses idées qu'on a et c'est normal hein ... donc voilà encore une fois est-ce ce qu'on peut appeler ça de la collaboration je pense hein mais c'est assez ponctuel alors que dans notre équipe c'est pas ponctuel c'est tout le temps... à petite échelle mais c'est tout le temps... est-ce que ça serait possible de faire ça à grande échelle ça j'en sais rien ... après on peut pas dire fin tu vois on peut pas dire qu'on sait

pas ce que font les autres Talent Managers du groupe fin moi je sais ce qu'ils font en tout cas... en fait je pense que dans certaines entités c'est facile par exemple sur des métiers bien précis comme le nôtre on sait ce que font les autres mais si tu vas voir l'informaticien de XX (entité) et celui de XX je suis pas sûre qu'ils communiquent autant que nous on communique avec les Talent Manager tu vois... quand je bossais au recrutement c'était facile parce qu'on était tous au même endroit et on travaillait pour toutes les entités du groupe euh et encore hein regarde XX qui est donc la filiale qui fait de l'immobilier chez nous c'est un peu un électron libre parce qu'on est pas propriétaire à 100% de l'entité et donc eux ne sont pas passés dans la staffing ce qui fait que le recrutement on n'y a jamais touché et donc on savait pas exactement comment ils recrutent leurs gens en tout cas moi à mon niveau je ne savais pas... les chefs probablement ils parlent entre eux mais nous non... alors que là en tant que Talent Manager à mon niveau je sais quand même ce que font les autres entités

Anaïs : donc d'après ce que je comprends, tu es plus informée de ce qu'il se passe quand c'est le même métier, c'est ça ?

Entretien 1 : je pense qu'on peut dire que dans le même métier y'a beaucoup de collaboration tu vois même nous on le voit avec les autres Talent Manager ils voient ce que font les autres TM dans les pays enfin j'espère (rires) ... parce qu'on les réunit on fait en sorte qu'ils travaillent ensemble qu'ils réfléchissent ensemble et ça c'est nécessaire et on a besoin de ça pour créer cette espèce de communauté entre nous tu vois une communauté de RH euh mais c'est un peu comme quand XX (DRH groupe) nous réunit tous en tant que RH et qu'elle nous parle... alors c'est surtout des messages descendants mais c'est quand même un peu ça c'est-à-dire qu'elle s'adresse à tous les RH du groupe euh par métier ... mais c'est peut-être pas vraiment de la collaboration c'est plus de la création de cohésion ou de même mindset ou je sais pas trop comment t'expliquer fin comment l'appeler et quoi mettre derrière exactement

Anaïs : et si je reviens à la collaboration au sein de la RHC, est-ce que tu penses que les rôles de chacun sont bien définis ?

Entretien 1 : bah je pense que y'a peut-être une question de clarté ouais entre qui fait quoi fin par exemple le D&I on se demande toujours quel est son scope exactement alors que nous aussi on a une partie à jouer et aussi notre rôle à prendre là-dedans et on le prend pas forcément bien fin on le prend avec des pincettes tu sais XX (sa manager) elle nous dit souvent attention il ne faut pas qu'on dise ça comme ça sinon ça va pas plaire à XX donc y'a ça peut-être sur certains points mais c'est surtout qu'on prend pas le temps de discuter et de se dire ce qu'on fait ... tu vois j'ai un autre exemple sur le L&D alors attend quand est-ce qu'ils ont fait ça... ils ont fait une conférence sur le personal branding juste 15 jours après nous et c'est XX qui nous l'avait fait remarquer de manière détournée en me disant en rigolant ah bah dis donc tu proposes pas de choses vraiment différentes euh j'ai pas trouvé ça très sympa d'ailleurs mais c'est vrai que les équipes de XX je travaille jamais avec eux alors que ça reste du Learning & Development et nous on fait du Leadership Development donc c'est la même chose juste on s'intéresse pas à la même population et donc voilà c'est dingue de se dire qu'on fait pas ça avec eux (blanc)...

Anaïs : je vois qu'il est bientôt pile, est-ce que tu as d'autres choses à ajouter ?

Entretien 1 : euuuh non mais tu vois fin je pense à d'autres trucs sur la clarté des rôles d'une manière générale la RH fin je peux te prendre l'exemple de XX avec qui j'ai déjeuné cette semaine qui me dit est-ce que je peux te poser une question sur le travail je lui ai dit oui vas-y il me dit qu'il a été augmenté mais que c'est pas encore arrivé sur sa fiche de paye et moi je l'ai

regardé et je lui ai dit je suis désolée mais c'est pas du tout mon fin faut que tu contactes HRBP car moi je m'occupe pas de ça et là il me regarde il me dit mais je sais pas qui est ma HRBP... tu vois... bon après il a réfléchi et on a trouvé qui c'était ensemble mais je pense que les collab font des raccourcis ... bon après si tu es capable de les réorienter très bien mais voilà ... c'est comme ton document spécifique que t'as dû remplir pour l'école pour Prague là au début tu as fait la demande sur ALIS puis c'est remonté à XX puis à XX fin parfois c'est incompréhensible pour moi donc oui parfois on est un peu perdu dans les demandes on sait pas trop à qui demander mais bon on arrive toujours fin y'a jamais de questions vraiment perdues tu es toujours dirigée enfin j'espère mais voilà en tout cas ça n'aide pas à notre image de marque entre guillemets sur qui fait quoi

Anaïs : merci beaucoup en tout cas pour tes réponses

Retranscription - Entretien 2

Anaïs : pour te redonner un peu de contexte moi c'est ma dernière année à Dauphine et je réalise donc un mémoire de fin d'études... ce mémoire doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance et moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la collaboration... je réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... comme je l'ai dit dans mon mail c'est important de préciser qu'à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la collaboration donc hésite pas à développer tes idées de manière large fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est dans une logique exploratoire on va dire ...

Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet tu pourrais déjà me parler un peu de ton parcours, me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 2 : oui bien sûr, tout mon parcours ou juste chez XX (entité) ?

Anaïs : euh plutôt ton parcours global enfin ce qui te semble significatif à raconter en tout cas

Entretien 2 : oui puis ça peut être intéressant parce que ça peut expliquer les choix après mais euh j'ai commencé ma carrière professionnelle chez Décathlon où j'étais manager dans le commerce et chez Décathlon quand t'es manager fin quand t'es responsable univers tu es patron d'une mini entreprise en fait tu gères absolument tout et euh en fait j'ai fait un peu de RH en même temps je gérais pas mal de sujets RH pour le magasin euh ensuite j'ai décidé de quitter la grande distribution et je suis arrivée dans le milieu bancaire vraiment par hasard et notamment chez XX (groupe)... j'ai débuté ma carrière chez XX (groupe) par un poste de directeur d'agence c'est un poste que j'ai fait deux fois donc en petite puis grosse agence donc j'ai eu un moment un portefeuille clients puis après j'ai eu plus que des collaborateurs à gérer et après euh je suis passée sur un poste de responsable recrutement pour Paris donc je m'occupais du recrutement de tous les conseillers clientèle euh donc d'entrée, haut de gamme, patrimonial, professionnel, tout ce que tu veux mais sur Paris dans les agences parisiennes et puis euh j'ai fait en même temps de la gestion individuelle de carrières sur la fin du poste ce qui m'a amené à prendre un poste de HRBP chez (entité) donc euh forte d'une expérience managériale, commerciale, de terrain, dans la distrib, à la banque donc voilà euh pas mal d'atouts euh donc après le poste de HRBP j'ai repris un autre poste de responsable recrutement mais pour XX (entité) du coup donc pareil je pilotais les recrutements pour les conseillers clientèle en France et j'aidais aussi pour les fonctions centrales et après euh bah me voilà arrivée dans les

équipes de XX (N+2) sur un poste de chef de projet RH international donc comme tu le sais sur les politiques RH et politiques managériales

Anaïs : très claire, merci beaucoup, c'est vrai qu'on avait eu un point de présentation au tout début de l'alternance mais là ça permet d'avoir tout en tête. Et donc ça fait combien de temps que tu es là finalement ?

Entretien 2 : je suis chez XX (entité) depuis 2016 donc ça fait 6 ans si je sais bien compter et XX (le groupe) je suis arrivée en 2005 fin non 2006 donc ouais oh j'étais jeune (rires)... mais je me dis bon c'est pas le sujet hein mais ça doit être assez perturbant pour votre génération qui cherche plutôt à changer d'entreprise mais après euh y'a quand même des gens fin la génération qui précède la tienne plutôt qui ont compris que dans une grosse boîte comme la nôtre t'as pas forcément besoin de changer d'entreprise parce que y'a beaucoup d'entités et énormément de métiers fin tu vois moi je reste dans les RH parce que c'est ce que j'aime mais je pourrai faire autre chose euh et donc voilà tu peux changer de job sans avoir changé d'entreprise ... enfin bref c'est pas le sujet

Anaïs : non non mais c'est intéressant ... et justement en étant là depuis longtemps, si on relie à la collaboration, comment tu décrirais la manière dont on travaille ensemble ici ?

Entretien 2 : alors je vais pas euh comment dire j'ai un avis et des convictions qui sont pas forcément très objectives puisque dans le cadre de mes missions j'ai les LGL tu le sais et y'en a une qui s'appelle la collaboration justement et qui nous dit des choses sur l'état de la collaboration dans l'entreprise donc je ne sais plus vraiment si moi je l'avais constaté ou si c'est parce que j'ai géré le sujet donc je préfère être honnête mais euh en tout cas je suis assez d'accord avec ce qu'il en ressort... je crois que XX (entité) est une entreprise dans laquelle on communique beaucoup je crois que y'a une ambiance de travail qui est bonne et qui du coup favorise les échanges mais par contre je suis pas bien sûre qu'on collabore... parce que c'est pas la même chose ... de communiquer d'échanger ça aide hein à la collaboration mais c'est pas tout à fait la même chose... en fait je sais pas si les gens savent vraiment travailler ensemble euhhh (blanc) ... alors y'a probablement un sujet de volonté avant d'essayer de collaborer faut avoir envie de le faire parce que collaborer c'est quand même accepter fin la vraie collaboration c'est accepter qu'il y ait une tierce personne qui prend des décisions avec toi ou qui soit pas d'accord avec toi à qui il va falloir laisser du pouvoir euh qui peut prendre la lumière à ta place fin tu vois ça engage à plein de choses donc faut avoir envie de le faire après moi à titre personnel j'y vois que des avantages parce que y'a plein de gens qui ont des compétences que je n'ai pas un avis que je n'ai pas qui ont des formes d'intelligence que je n'ai pas et je me dis que mieux on s'entoure pour collaborer et mieux on fait son job mais voilà ça nécessite quand même d'accepter tout ce que je viens de dire avant donc euh voilà je réponds en disant que communication ok bonne entente esprit d'équipe euh bienveillance tout ça ok ça coche y'a pas de problème mais la collaboration en tant que telle moi je suis pas certaine

Anaïs : tu disais que collaborer est différent de communiquer ...

Entretien 2 : oui alors il faut communiquer beaucoup pour collaborer hein ça c'est indéniable mais je pense que c'est aussi partager la responsabilité du projet c'est euh travailler ensemble mais vraiment travailler ensemble quoi c'est-à-dire qu'on prend les décisions ensemble on les partage on se donne du feedback et on accepte ouais de partager la responsabilité d'un sujet ensemble tu vois c'est ça la phrase clé je pense ... et puis il y a tout ce que je disais avant qui à mon avis peuvent être euh des freins à l'envie de collaborer

Anaïs : tu as mentionné des notions de mise en lumière et de partage de pouvoir dans ces freins justement, est-ce que tu peux revenir un peu dessus ?

Entretien 2 : oui alors je vais pas vraiment pouvoir développer sur le sujet parce qu'on est un peu concerné en ce moment et je peux pas euh voilà en parler comme ça mais je peux te dire que oui j'ai vu euh et récemment en plus des sujets effectivement de collaboration mise en péril par ces fameux jeux de pouvoir parce qu'en fait nos sujets euh alors ici mais ailleurs hein mais nos sujets ont des enjeux très forts et il faut absolument défendre un peu sa paroisse il faut accepter euh fin c'est ce que je te disais c'est la responsabilité conjointe donc c'est accepter de partager le pouvoir de la mission qu'on doit mener ... et donc y'a ce truc de je veux garder mon sujet je veux bien que d'autres personnes m'aident mais c'est mon sujet c'est ma responsabilité et donc c'est mon succès hein clairement jeux de pouvoir égal succès de toute façon... mais si tu veux je peux illustrer avec un exemple sur les LGL euh alors ça n'est pas arrivé mais c'est exactement ce qui aurait pu arriver ... donc j'avais le sujet LGL et j'ai travaillé en collaboration avec plusieurs personnes de l'équipe sur le sujet euh j'aurais pu juste communiquer prendre ce que j'avais à prendre mais pas collaborer parce que euh bah du coup regarde dans les LGL y'a un outil phare qui est sorti qui était l'autodiagnostic Performance que tu connais et bah c'est XX qui a fin j'ai collaboré avec XX pour le faire et clairement c'est devenu sa responsabilité et son succès tu vois ... et je l'accepte complètement parce que c'est ça la collaboration on a partagé la responsabilité les risques et donc le succès ... tu comprends le cheminement ?

Anaïs : oui oui

Entretien 2 : et donc j'ai dû accepter que XX ne soit pas d'accord avec moi sur certains points y'a des choses que j'aurais peut-être voulu faire autrement et lui m'a dit bah non c'est pas comme ça euh et voilà ça faut accepter quand tu collabores

Anaïs : oui je vois... et est-ce que tu penses que tout ça c'est facile à accepter justement ?

Entretien 2 : bah oui et non parce que regarde si j'avais pas accepté de collaborer j'aurais pas eu un outil de fou comme on a eu tu vois... parce que XX sait faire des choses que je ne sais pas faire et que j'ai absolument pas envie d'apprendre d'ailleurs (rires) parce que j'ai d'autres sujets euh et en fait je me rends compte que euh bah justement dans la définition de la collaboration y'a aussi un truc important sur lequel je peux revenir c'est que pour collaborer il faut avoir un objectif commun qui te permet de dépasser tes objectifs individuels tu vois... et en fait là mon objectif individuel c'était d'avoir un full succès sur les LGL euh pour avoir de bonnes évaluations de beaux projets etc mais euh ce qui va dépasser cet objectif individuel c'est que les LGL ça doit être un carton c'est tellement important pour l'entreprise ce truc c'est tellement structurant pour les années à venir qu'on peut pas se permettre de le rater que bah écoute mes bonnes évaluations ça sera pour une autre fois hein il faut que j'utilise les ressources qui sont à ma disposition et donc que j'accepte de partager ... et tu vois j'ai quand même la conviction que pour collaborer il faut avoir confiance en soi parce qu'il faut pas euh avoir peur de perdre la main ... si t'as pas confiance en toi en tes compétences en tes capacités tu peux avoir l'impression qu'on va te voler ton succès ton projet ou je ne sais quoi d'autres euh bah moi c'est pas mon cas... les LGL c'est mon projet je suis identifiée y'a pas de sujet et du coup grâce à ma collaboration avec XX bah j'ai livré aux pays un outil de dingue quoi donc voilà faut avoir confiance en soi pour collaborer aussi je pense

Anaïs : tu me dis si j'ai mal compris ou si j'interprète mais du coup le manque de confiance en soi serait aussi une sorte de frein pour toi, c'est ça ?

Entretien 2 : oui je pense que oui (blanc) ... mais y'en a plein d'autres des freins hein euuh la perte de temps par exemple... plus y'a de personnes qui collaborent et plus c'est long surtout dans une entreprise comme XX (entité) euh qui veut être agile mais qui sait pas encore bien le faire ... donc voilà ça encore une fois faut l'accepter si tu décides de collaborer tu décides de prendre plus de temps... souvent on a l'impression qu'on fera plus vite nous-même plutôt que d'expliquer mais alors pareil moi j'ai pas ce biais là parce que quand t'es manager si tu fais ça bah t'es plus manager sinon tu fais tout à la place de ton équipe donc moi j'ai pas ce biais-là j'accepte de laisser faire quelqu'un d'autre alors que ça va être plus long qu'il va falloir que je passe des heures à expliquer etc donc moi j'ai pas ce frein là mais je sais qu'il peut exister ... fin d'ailleurs je pense que c'est même un frein qui est majeur hein à mon avis euh parce que c'est un frein qui est logistique... si t'as un truc à livrer pour dans une semaine bah si on est plus de deux ça sera jamais livré dans une semaine et ça je l'ai expérimenté pour le coup donc j'ai une forte conviction là-dessus... donc voilà la perte de temps ouais la peur que ce soit pas fait exactement comme tu en as envie donc y'a un petit sujet de délégation là aussi quand même euuh voilà

Anaïs : ok oui je vois, très clair ... et je rebondis sur le "surtout dans une entreprise comme XX", qu'est-ce que tu entends par-là ?

Entretien 2 : bah en fait dans les grands groupes les activités sont compartimentées c'est ça le sujet... alors moi j'ai jamais travaillé dans une petite structure par choix mais j'ai beaucoup d'amis pour qui c'est le cas et du coup on échange euuh et donc la sensation que j'ai c'est que plus l'entreprise est grosse plus on compartimente plus on silote les sujets donc c'est une question structurelle presque de survie en fait alors que dans les petites boîtes les sujets sont beaucoup moins silotés et donc l'ADN de l'entreprise c'est de faire plusieurs choses sur son poste... après l'inconvénient de ces postes-là c'est ce que je te disais tout à l'heure c'est que t'en fais 1 t'en fais 2 et après tu changes d'entreprise quoi euh alors qu'ici tout est compartimenté donc si tu fais du recrutement bah après tu peux faire du social du compen & ben tu peux faire 10 métiers dans une vie mais euh du coup l'envers du décor c'est que tu es en silos et donc l'ADN de l'entreprise bah c'est pas la collaboration quoi ... (blanc) c'est la communication parce que quand y'a beaucoup de silos comme ça faut beaucoup communiquer pour que chacun sache qui fait quoi mais travailler ensemble euh c'est nouveau là hein... je veux dire c'était pas dans l'ADN de l'entreprise la collaboration et d'ailleurs ça se voit dans les différentes études euh donc voilà pour moi c'est ça le principal sujet quand tu es dans une grande boîte ... et après probablement qu'il y a aussi la multiplication euh non en fait y'a trois choses donc ce que je t'ai dit donc le fait que grande taille égale structure compartimentée deuxième chose y'a énormément de niveaux hiérarchiques donc ça ça n'aide pas non plus et troisième chose on est quand même une entreprise qui est sur le résultat fin qui a le sens du résultat du challenge il faut gagner et euh ce que je t'expliquais juste avant c'est que collaborer c'est perdre du pouvoir donc euh si toi t'as la niaque tu veux tout gagner tout rafler bah quand tu collabores forcément ça s'édulcore ton succès hein tu dois le partager donc y'a le fait qu'on soit gros mais aussi le fait qu'on soit tourné résultats... c'est mon analyse hein c'est peut-être pas la bonne mais c'est mon analyse ... et tu vois sur la culture on a fin c'était pas moi le chef de projet c'était Laurène donc elle sait mieux que moi mais y'a eu des enquêtes qui ont été faites et qui ont montré que notre culture euh elle détermine la façon dont on collabore dont on travaille la manière dont on est agile etc

Anaïs : et quand tu dis sens des résultats, on met quoi derrière exactement ?

Entretien 2 : ça m'étonne pas que ce soit pas très concret pour toi euuh déjà parce qu'on est en RH mais aussi parce que tu le sais quand tu viens du terrain ... comment te dire... en fait XX (entité) son ADN c'est de vendre du crédit y'a pas plus commercial que ça donc à partir de là fin ça remonte tout ça et tout ce qu'on fait là toi moi dans l'équipe de XX (N+2) c'est pour que le client qui est tout au bout du téléphone il ait la bonne personne au bon moment qui lui vend le bon produit d'accord ? c'est ça ton boulot quand t'arrives le matin et c'est ce que j'avais expliqué à XX quand elle est arrivée pour la mettre bien dans le bain... le matin quand t'allumes ton ordinateur tout ce que tu vas dans la journée c'est pour que le client au bout du fil qui veut un crédit il ait la bonne personne avec le bon produit en face... alors du coup si t'extrapoles ce que je viens de te dire tu comprends que c'est dans la culture de l'entreprise qu'il faut avoir le sens du client et le sens du résultat parce que ton job c'est de vendre du crédit d'en vendre plus que le concurrent d'en vendre assez pour dégager un chiffre d'affaires intéressant etc tu vois ... et ça bah ça infuse hein dans la culture d'entreprise et du coup l'ADN même dans les fonctions support c'est de gagner quoi ... regarde les évaluations elles tournent toutes autour d'objectifs fin on se contente pas de te dire ce que t'as fait de bien ou pas bien mais on te donne des objectifs chiffrés ... donc quand t'es dans une entreprise orientée résultats tout le monde veut sa part du gâteau ... mais c'est presque naturel en fait donc c'est ces biais-là qu'il faut réussir à redresser

Anaïs : et ce sens du résultat peut constituer un frein à la collaboration selon toi ?

Entretien 2 : ça peut à l'extrême ça peut ... moi je pense que le challenge c'est bien c'est stimulant mais le sens du résultat l'envie de remporter des trucs ça peut être un frein si t'as déjà un prérequis un peu individualiste euuh mais après tu sais tu l'apprendras avec le temps mais rien n'est blanc ou noir fin tout ce qu'on est en train de se dire c'est une accumulation c'est-à-dire que c'est pas juste parce que l'entreprise a le sens du résultat qu'on collabore pas bien mais c'est parce que l'entreprise a le sens du résultat qu'il y a des gens qui ont des freins qui ont peur de pas avoir la lumière sur eux peur de partager le pouvoir etc donc c'est un ensemble mais y'a aussi des gens sur qui tout ça ça glisse hein ils ont le sens du challenge mais ils arrivent à collaborer donc voilà je dis pas que c'est tout le monde mais je pense que y'a quand même un petit sujet oui

Anaïs : oui je vois tout à fait... et est-ce que toi tu vois d'autres éléments de la culture XX (entité) qui influenceraient la manière dont on collabore ?

Entretien 2 : euh ce que je vois comme ça c'est donc la taille mais on en a parlé la hiérarchie aussi euh dans le sens où y'a beaucoup de sous-niveaux hiérarchiques y'a des managers de managers de managers et ça ça augmente les silos fin c'est juste mathématique ... plus t'as de managers plus t'as de dents au râteau voilà c'est juste mécanique en fait hein euuh et aussi dans un certain environnement de travail encore une fois la distrib ah d'ailleurs faut que je te dise un truc sur la culture mais dans la distrib le commerce le milieu bancaire etc y'a aussi la concurrence entre les managers qui peut être saine ou malsaine mais qui peut en tout cas entraver la collaboration donc plus t'as de managers dans ton râteau plus y'a de la concurrence donc c'est bien ça fait une émulation ça permet de se challenger de réussir à atteindre les résultats mais ça peut aussi créer de l'individualisme pour se protéger en fait hein et donc casser la collaboration ... et oui ce que je voulais te dire c'est que ce que j'ai remarqué aussi en arrivant chez XX (entité) c'est que y'a une culture d'entreprise qui est très en miroir avec la distribution... ce que tu dois savoir c'est que XX (entité) vend du crédit à la consommation euh alors avec des équipes en direct pour nos clients mais aussi via du B2B c'est-à-dire que les

hôtesses et vendeurs je sais pas de Maison du monde Castorama etc vendent nos crédits euuh et donc on a un lien direct avec le client avec le B2C mais aussi de l'intermédiation avec le B2B et dans le B2B c'est souvent soit de l'automobile soit la distribution et je trouve que fin quand je suis arrivée chez XX (entité) ça m'a rappelé quand j'étais chez Décathlon avec cette atmosphère euuh justement tournée client résultats challenge il faut gagner, il faut se dépasser... j'ai jamais autant entendu le mot challenge que depuis que je suis chez XX (entité)... d'ailleurs quand j'ai quitté Décathlon pour arriver chez XX (groupe) ça a été un choc des cultures j'ai eu beaucoup de mal à m'adapter parce que je venais de la distrib mais j'ai fini par y arriver hein et quand je suis arrivée chez XX (entité) par contre je me suis dit oh la vache j'ai l'impression d'être chez Décathlon donc euuh voilà ce que je voulais dire par rapport à la culture (blanc) ... qu'est-ce que je disais avant ça euuh oui les managers donc euh pour moi le manager il joue un rôle dans la collaboration si t'as un manager qui n'est pas dans la collaboration à la base y'a aucune chance pour que son équipe le soit euh il peut y avoir des soubresauts d'envie mais le manager va vite écraser tout ça... parce que si toi tu démontres une certaine envie d'aller travailler avec l'équipe d'à côté pour faire avancer certains projets mais que ton manager il se sent en danger parce que c'est ça hein fin soit il en voit pas l'intérêt parce qu'il se dit qu'il a toutes les compétences chez lui soit il n'a pas le temps parce qu'il a une deadline et il se dit que si on rajoute des gens ça va être le bazar soit il se sent en danger et il se dit que s'il partage la responsabilité bah du coup il va devoir partager le succès avec son voisin etc donc euh clairement la culture de la collaboration ça commence avec le manager et c'est d'ailleurs pour ça que je dis toujours que tout ce qu'on veut diffuser dans l'entreprise ça doit passer par la porte d'entrée du manager... si tu t'occupes du manager le reste ça va suivre... c'est celui qui va donner le ton et c'est d'ailleurs pour ça qu'on a mis en place les LGL avec un focus sur la collaboration parce qu'on sait que si le manager a envie de collaborer les collaborateurs vont suivre (blanc) ... et il faut savoir aussi que plus tu montes dans la hiérarchie plus tu es exposée et moins y'a de place euh donc c'est la concurrence dont je parlais tout à l'heure et clairement c'est assez humain hein fin à mon avis c'est plus un sujet de structure d'entreprise qu'autre chose hein... notre entreprise elle offre pas un cadre qui permette la collaboration à 100% à mon avis

Anaïs : Comment on fait dans ce cas si c'est un problème structurel ?

Entretien 2 : bah ça c'est une bonne question (rires) ... non mais je vais te donner quelques exemples qui sont en train de fin on va voir si ça marche ou pas car on en est vraiment aux prémices hein mais déjà le b.a.-ba c'est de mettre des objectifs sur la collaboration ça c'est la base de la base... si tu mets des objectifs ça va un peu obliger ceux qui ne le font pas à s'intéresser au sujet euh voilà c'est la première chose et quand je dis objectif ça doit être un objectif personnel sur toi ce que tu mets en place pour collaborer avec les voisins mais aussi il faudrait qu'il y ait des objectifs collectifs qui soient actés euuh parce qu'il faut écrire noir sur blanc fin quand je te disais tout à l'heure qu'il fallait réussir à faire passer les objectifs collectifs avant les objectifs individuels ça c'est dans le meilleur des cas mais tout le monde ne sait pas le faire donc le fait de l'écrire noir sur blanc c'est important... donc par exemple XX (sa manager) je sais pas elle pourrait dire que l'objectif de XX XX et moi c'est de sortir des outils pour les LGL et donc on est tous les trois responsables grâce à cet objectif commun et si y'en a un qui fait fin qui déconne bah l'objectif est pas atteint et tout le monde sera mal noté... c'est une incitation à euuh ça fait un peu maîtresse d'école moi je suis pas trop pour ce type de contrainte là d'habitude mais des fois je me dis que ça aide à faire naître des mindset qu'il faudra développer par la suite... après y'a quelque chose qui est un peu moins maîtresse d'école que sont en train de tester certaines entités c'est d'organiser les équipes en agile et en fait tu as ce qu'on appelle un product owner qui n'est pas le hiérarchique donc ça change tout euh et qui

doit faire travailler les gens ensemble pour réaliser un projet euh alors je connais plus toutes les terminologies de l'agile je te conseille de regarder sur internet y'a plein de choses mais en gros l'organisation en mode agile c'est plein de personnes qui font plusieurs choses fin qui ont chacun un poste mais ce qui est important c'est ce qu'il y a dans le poste et qui permet à une équipe d'avancer sans avoir un chef au-dessus euh surtout que chaque product owner est souvent spécialiste fin expert du sujet donc avec l'addition des autres ça permet d'atteindre l'objectif... voilà donc ça peut être ça ça peut être euh dans le commerce fin dans les agences bancaires avant chaque collaborateur avait ses propres objectifs mais maintenant c'est des objectifs collectifs donc si les gens collaborent pas et n'y mettent pas du leur bah y'a pas d'objectifs et y'a pas de primes quoi... y'a probablement d'autres choses euh je te parlais tout à l'heure des gens qui n'ont pas confiance en eux qui ont peur de perdre le pouvoir bah il faut peut-être mettre en place des choses qui permettent de ... fin par exemple bon je te reprends toujours le même exemple parce que c'est plus simple mais quand XX a produit le serious game et l'autodiagnostic bah en fait moi j'ai toujours été associée aux présentations à XX (DRH) aux CIS donc c'est peut-être bien s'assurer que tout le monde est responsable et visible quoi... on doit pas en faire un enjeu de pouvoir.. mais c'est long hein c'est du mindset à changer

Anaïs : c'est intéressant l'exemple que tu donnes sur les objectifs communs parce que du coup on « force » un peu les personnes à travailler ensemble mais est-ce qu'elles vont réussir à bien le faire ?

Entretien 2 : ah bah c'est sûr que ça garantit pas qu'on va bien collaborer hein mais en tout cas l'idée c'est qu'on va être tous responsables du projet et ça ça aide un peu quand même hein ... qu'est-ce que je pourrai te donner d'autre comme exemple ... bah moi tu vois j'ai un sujet d'onboarding par exemple cette année sauf que l'onboarding c'est un truc qui va se faire du côté change avec XX et bah là on pourrait avoir un objectif tous les deux de euh travailler ensemble sur l'onboarding de créer ensemble un vrai process d'onboarding et donc c'est pas moi qui suis responsable de l'onboarding et qui prend l'aide de XX ou inversement tu vois y'a un partage des responsabilités dès le début donc y'a aucun risque que y'en ait un qui prenne la lumière sur l'autre... et donc si ça réussit c'est tous les deux et si ça rate c'est tous les deux aussi (blanc) ... et puis quand tu sais qu'à la fin tu vas devoir rendre des comptes bah tu t'arranges pour trouver un moyen de travailler ensemble mais oui ça peut pas marcher tout le temps mais ça c'est comme pour tout fin si on sort de la collaboration tu peux pas d'entendre avec tous tes managers tous tes collègues donc évidemment que c'est pas possible tout le temps euh mais quand tu sais que tu dois sortir à la fin de l'année le process de l'onboarding sous l'angle expérience candidat et sous l'angle politique RH bah si on le fait pas on va se faire taper sur les doigts tous les deux hein donc il va falloir qu'on trouve un moyen de collaborer et si ça marche bah on se fera aider mais on trouvera quoi ... c'est plutôt comme ça que je le vois moi

Anaïs : oui oui ok je comprends... je vois qu'il est bientôt 17h et je voulais juste revenir sur un point que tu as mentionné plus haut. Tu disais que quand on fonctionne en silos c'est important de communiquer sur les rôles de chacun... est-ce que tu as la sensation qu'on arrive à le faire correctement au sein de la RHC ?

Entretien 2 : non pas du tout, absolument pas... moi j'arrive à savoir qui fait quoi mais pour plein de raisons euh mais non pas du tout parce qu'on a encore plein de personnes qui se trompent fin y'a des sujets qui sont bien identifiés euh mais y'a des équipes où on sait pas trop fin par exemple l'ancienne équipe Compen&ben on savait pas trop qui faisait de la data qui faisait du Compen&ben qui faisait de la mobilité et tout ça euh entre l'équipe de XX et de XX systématiquement les gens ils se trompent hein donc non tout le monde ne sait pas ce que font

les autres... après pour moi c'est pas euuh dramatique on va dire parce que c'est pas du mindset à changer c'est juste qu'il faut communiquer plus et ça ça se rectifie facilement pour moi c'est un élément logistique ce qui est beaucoup plus dur c'est l'envie de le faire par exemple (blanc) ... après faut dire que vous vous êtes pas tombées au bon moment avec XX (son alternante) parce qu'avec le Covid euuh c'était pas aussi flagrant que ça avant on était tout le temps tous ici on se voyait on partageait plus euuh et tu vois y'avait un truc vachement sympa une fois de temps en temps y'avait un échange au point café où une équipe présentait ce qu'elle faisait et ça on le fait plus par exemple ... donc effectivement on se connaissait mieux avant le covid y'a eu énormément de move pendant le covid aussi et du coup on a perdu un peu de cette connaissance ... mais c'est pas comme si l'entreprise faisait rien pour y remédier hein je sais pas si tu sais mais y'a une instance PMO RHC à laquelle sont invités tous les gens qui mènent des projets dans notre étage euuh c'est leadé par XX et t'as toujours un représentant de chaque équipe normalement et on est censé parlé des projets qui sont en cours pour voir si y'a des choses qui se télescopent ou pas euuh donc voilà je sais qu'on est pas indifférent qu'on essaye de faire des choses mais euuh on reste gros on est nombreux quoi ... il faut aussi que tu comprennes quelque chose c'est que XX (entité) c'est une filiale de XX (groupe) et déjà y'a un problème au niveau du groupe puisque y'a des sujets qui sont traités par plusieurs équipes dans le groupe et ça descend chez nous euuh le sujet onboarding dont je te parlais par exemple il est géré par XX qui communique avec XX et l'équipe politiques RH qui communique avec moi donc heureusement qu'on se parle tous les deux euuh parce qu'en attendant au groupe ils nous envoient les sujets de manière compartimentée ... donc y'a ça aussi hein

Anaïs : oui c'est sûr que ça n'aide pas... je vois qu'il est 17h, je te propose qu'on s'arrête ici

Entretien 2 : ça va j'ai pas été trop bavarde parce que c'est passionnant

Anaïs : non au contraire c'était super intéressant tu as mentionné plein d'éléments donc merci mille fois... je ne sais pas si tu voulais rajouter une dernière chose ?

Entretien 2 : non rien de particulier je me dis que t'as choisi un bon sujet-là (rires) et tu verras que c'est d'autant plus intéressant chez les Talents fin j'imagine que tu vas interroger les gens de ton équipe ?

Anaïs : oui

Entretien 2 : oui logique parce que les Talents bah c'est les dirigeants de l'entreprise donc c'est eux qui vont impulser ou non cette capacité à collaborer ... ça rejoint tout ce qu'on a dit car ils sont haut placés donc ils peuvent avoir ce truc individualiste mais il faut absolument qu'ils se saisissent du sujet sinon ça pourra pas redescendre ... et le problème c'est que c'est déjà le cas-là maintenant fin les enquêtes montrent que les sujets pêchent bien chez les SMP donc euuh et oui pour conclure il faut quand même savoir que XX (DG) notre nouvelle patronne elle fait un focus sur le sujet hein donc c'est bien il va se passer des trucs

Anaïs : merci mille fois

Retranscription - Entretien 3

Anaïs : pour te redonner un peu de contexte c'est ma dernière année à Dauphine et je réalise donc un mémoire de fin d'études... ce mémoire doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance et moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la collaboration... je

réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... je te l'avais dit dans mon mail mais c'est important de préciser qu'à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la collaboration donc hésite pas à développer tes idées de manière large fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est dans une logique exploratoire on va dire ...
Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet, tu pourrais déjà me parler un peu de ton parcours, me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 3 : alors moi j'ai un master RH euh j'ai travaillé environ 12 ans chez Orange où j'ai commencé avec un stage autour de l'outplacement ensuite j'ai fait 5 ans de recrutement puis euh 3 ans et demi de marque employeur donc euh communication digitale ensuite 1 an et demi où là je suis sortie de la comm j'étais sur les réseaux sociaux au niveau corporate d'Orange et après je suis venu chez XX (groupe) donc ça va faire euh 4 ans ... 4 ans de XX (entité) et 3 postes le premier sur l'accompagnement des SMP le deuxième sur les leadership guidelines bon j'avais d'autres projets mais on va simplifier donc disons création d'outils pour le déploiement des leadership guidelines et troisième poste sur la marque employeur

Anaïs : comment tu décrirais la manière dont on travaille ensemble chez XX (entité) ?

Entretien 3 : comment je décrirai la manière dont on travaille ensemble... alors déjà je vais dissocier deux choses je vais dissocier le fait fin le plaisir de travailler ensemble de la réelle coopération... en tout cas au sein de la RH Centrale les gens ont vraiment plaisir à travailler ensemble euh y'a une très bonne ambiance les gens aiment bien essayer de créer des ponts etc mais après dans la coopération pure euh on est très siloté chacun a ses objectifs euh on a du mal à avoir je trouve l'objectif global en tête parce que chacun défend un peu son truc et on ne va pas dans une coopération profonde (blanc) ... et ça c'est quelque chose que je perçois à titre individuel mais qu'on voit aussi dans les enquêtes et d'ailleurs du coup c'est pas que la RH hein c'est global à XX (entité)... quand on regarde les résultats de my LGL profile donc le questionnaire psychométrique qu'on a créé pour les managers y'a plus de 2000 managers qui l'ont utilisé et c'est le même constat pour tous les pays fin la plupart des pays c'est-à-dire que sur les deux dimensions que sont échanger et le fait de vraiment collaborer on est bien sur la partie échanger mais sur la partie coopérer dans le sens profond du terme on est très mauvais...

Anaïs : qu'est-ce que tu entends par coopérer dans le sens profond du terme ?

Entretien 3 : alors j'ai pas de définition stricte en tête mais je dirai que la vraie coopération c'est quand tu penses vraiment à l'objectif de l'entreprise c'est-à-dire que tu vas pouvoir parfois prendre une décision qui va euh à l'encontre de tes objectifs individuels ou même de ceux de ton équipe parce que tu penses que le mieux pour l'entreprise c'est ça donc euh je dis n'importe quoi mais c'est par exemple une équipe marketing qui va faire un point avec une équipe de ventes et euh l'équipe de ventes va accepter une décision qui va leur faire perdre du chiffre d'affaires parce que dans la big picture l'entreprise y gagne et donc voilà ça c'est de la vraie coopération euh je vais prendre un autre exemple alors t'es peut-être trop jeune mais pour les gens de mon âge avant quand tu prenais un abonnement téléphonique dans un magasin on te mettait en option toutes les options qui existaient on te disait oui c'est gratuit pendant 1 mois et donc comme ça les commerciaux faisaient leur chiffre euh sauf qu'au bout d'un mois le client ne veut plus de ses options parce que c'est payant (rires) et donc il appelle le service client il va faire perdre 10 minutes au service client pour un truc qui n'a jamais généré de l'argent en fin de compte euh et donc voilà ça par exemple c'est anti-collaboration et peut-être que si les gens

avaient plus coopérés on serait pas arrivés à un truc aussi débile (blanc) ... donc pour moi c'est vraiment ça la collaboration c'est avoir l'objectif commun vraiment tout le temps en tête et de se dire que plutôt que de faire ce projet-là dans ton coin bah faut faire efficace et chercher à coopérer ... et de ce que j'ai vu aussi dans my LGL profile c'est que les gens qui étaient en centre relations clients donc qui étaient euh en front avec le client ils avaient des meilleurs scores en termes de coopération que les gens au bureau et l'explication pour moi c'est celle-là c'est que justement ils sont en front avec le client donc comme objectif y'a pas mieux que le client donc voilà t'es là tu dois satisfaire le client donc peu importe comment on est organisé les non ça c'est à moi de le faire ou les non c'est à toi ce qui compte c'est le client et donc quand on a le client en objectif et bah on se débrouille et on coopère (blanc) ... ce que je peux dire sur la collaboration aussi c'est que c'est accepter un rôle qui n'est pas le sien habituellement euuuh quand on a un objectif qui est clairement défini on veut tous aller dans le même truc donc par exemple si moi d'habitude je suis chef de projet et que là on est deux chefs de projet ça sera peut-être un peu la guerre d'égo etc donc pour le bien du projet on va se dire ok bah toi t'es le chef de projet et moi bah du coup je vais m'occuper des tests sur les outils par exemple ... et pourtant faire des tests c'est pas euh fin quand t'es chef de projet c'est pas le plus fun mais pour le bien du projet bah tu vas accepter de prendre ce rôle-là donc euh voilà du coup c'est accepter de prendre un rôle qui est différent pour l'objectif commun encore une fois ... alors forcément ça demande de la souplesse de la part des personnes et ça demande aussi d'avoir la big picture en tête et non pas de l'égo en fait euh par exemple si on est en mode Scrum je sais pas si tu t'y connais un peu en méthodes agiles mais un coup tu peux être Product Owner un coup Scrum ou même parfois Coach agile... et bah là par exemple le rôle où t'as le plus de pouvoir sur le produit c'est Product Owner car c'est toi qui va décider de l'orientation du produit alors que quand t'es Scrum t'es plutôt dans la production et la planification euh donc forcément quand tu aimes bien influencer un projet tu vas plutôt vouloir être Product Owner mais à un moment donné si tu veux que ton projet il sorte et que tu t'aperçois que si tu prends ce rôle-là le projet va peut-être avoir plus de mal à sortir pour X raisons bah peut-être que tu vas prendre un autre rôle qui va te permettre d'accélérer... ou bien si y'a aucune compétence Scrum bah tu vas accepter de prendre ce rôle-là donc voilà euh ça c'est vraiment comme dans une équipe de foot tu te mets là où tu es le plus utile si d'habitude tu joues défenseur central mais que l'arrière gauche il est blessé et bah tu te mets arrière gauche parce que vaut mieux que ce soit toi qui le fasse plus que l'attaquant par exemple (rires) ... donc voilà y'a plein de moments comme ça où on doit avoir cette lucidité-là de dire bah pour le bien du projet et de l'entreprise je dois accepter de jouer temporairement à ce poste

Anaïs : tu disais qu'avoir l'objectif commun en tête était peut-être plus compliqué pour les gens au bureau que pour ceux qui sont en contact direct avec le client... est-ce que tu peux en dire un peu plus ?

Entretien 3 : bah je pense que (blanc) ... fin c'est peut-être parce qu'on est assez autonomes et donc on va se dire tel projet ça va être bien euh donc c'est bien on a des envies on a des intuitions on fait des benchmark pour voir ce que font les autres boîtes et du coup on va vouloir tenter des choses mais il faut le raccrocher à l'objectif de l'entreprise et euh parfois il faut peut-être accepter de faire moins mais faire mieux et c'est vrai qu'ici on a la logique de faire beaucoup euuuh on est très dans l'initiative dans l'impulsion mais moins dans la conduite du changement sauf que la conduite du changement c'est quelque chose qui prend beaucoup de temps et d'énergie et ça aussi ça se voit dans les résultats my LGL profile que les managers chez nous sont très à l'aise pour impulser mais beaucoup moins pour conduire le changement donc euh y'a beaucoup de gens qui ont des idées mais y'en a moins pour les appliquer donc voilà ... et si on prend notre DRH par exemple il nous pousse aussi à lancer des choses et moi je pense que

pour le bien de l'entreprise parfois on devrait se dire ça sert à rien de se disperser on devrait faire moins mais faire mieux et y'a certaines choses qu'on devrait faire plus vite et d'autres choses qu'on devrait faire moins vite

Anaïs : c'est intéressant ce que tu dis sur le DRH et le rôle qu'il peut avoir là-dedans... si tu peux développer un peu plus ?

Entretien 3 : ouais bah déjà toujours sur my LGL profile mais même dans les enquêtes précédentes par exemple dans le 180° du Comex y'a deux ans je crois le truc rouge à travailler c'était déjà la collaboration donc forcément si le Comex n'est pas dans la collaboration ... fin clairement on voyait que c'était siloté chacun a son petit business chacun est son petit patron donc chacun gère son truc de son côté euh bah forcément en-dessous ça va reproduire les mêmes comportements hein... les N-1 vont pas être différents de leurs chefs et ça va en cascade jusqu'en bas donc euh... et ça ça peut tenir des objectifs qui leur sont fixés... si chacun a une petite PME indépendante ils vont chacun gérer leur truc de manière indépendante ... après ça peut dépendre aussi des personnes parce que même dans ce genre d'environnement il peut y avoir des personnes qui cassent un peu tout ça il peut y avoir des gens qui se rebellent un petit peu et qui essayent de faire différemment mais ça dépend aussi des objectifs qu'ils ont parce que derrière ils déroulent quoi (blanc) ... après ça peut aussi être dans le mode de gouvernance... alors moi je connais pas très bien parce que j'ai jamais vu comment ça se passait ici mais tu peux avoir des modes de gouvernance qui cassent un peu tout ça on parle de gouvernance adaptative ou ce genre de choses euh où tu viens vraiment casser ces logiques de silos... je peux te prendre un exemple personnel euh c'est ma femme (rires) elle a mis ça en place ... elle a vu chez Orange qu'il y avait un problème sur les réseaux euh bon je vais pas rentrer dans la technique télécom mais sur les réseaux euh internationaux en gros elle a vu qu'il y avait une partie à un endroit une partie à un autre etc fin c'était dans 3 divisions équivalentes comme si chez nous c'était XX XX et on va dire euh XX donc vraiment dispersés avec chacun son Comex... et donc chacun avait développé un petit truc un truc d'IA par-là un autre de Database par là-bas fin bref c'était vraiment éclaté et donc euh elle a vu qu'il y avait la possibilité de créer un programme beaucoup plus large pour aller beaucoup plus loin en termes d'IA et tout ça en gérant tout au même endroit ... et donc elle a tout éclaté elle a fait un truc en mode gouvernance adaptative et les 3 divisions ont réussi à s'aligner bon après des heures et des heures de bataille pour avoir euh un programme commun totalement transverse ... et donc c'est des grosses batailles c'est pas fini mais au moins le projet est en route y'a plus de 100 personnes qui sont embarquées et petit à petit fin au début tout le monde disait que c'était le bordel notamment au niveau budgétaire puisque t'explores complètement les logiques budgétaires habituelles hein là c'est vraiment qui accepte de mettre au pot commun (rires) les gens qui sont rattachés à telle entité vont travailler pour une autre fin bref mais ça a fonctionné et aujourd'hui c'est même pris comme modèle de projet... parce qu'encore une fois c'était pour l'entreprise et euh l'idée c'était de dire si on fait pas ce chantier-là c'est Amazon c'est Facebook avec leur Cloud etc qui vont prendre nos clients on va prendre du retard technologique et on va perdre XX milliards d'euros fin c'est plus que ça mais je peux pas dire le montant (rires) ... donc voilà ils ont compris que s'ils faisaient pas ce move là bah ils étaient morts (blanc) ... et tout ça ça demande du courage parce que l'organisation elle est contre ça euh donc ça demande du sponsorship mais aussi du courage... et moi ma femme elle est courageuse elle a peur de rien donc elle y est allée (rires) mais elle a dû convaincre personne par personne elle a dû recruter personne par personne

Anaïs : et du coup si c'est pour le bien de l'entreprise à chaque fois, pourquoi tu penses qu'on rencontre des résistances comme ça ?

Entretien 3 : bah y'a des égos aussi hein ... des guerres de territoires des grosses guerres de territoires même... bon après je vais pas rentrer dans les détails mais euh... bah je peux te citer un exemple récent chez nous parce que la dernière fois avec XX (N+2) j'ai assisté à une réunion mais vraiment lunaire quoi... dans le sens où on est responsable des leadership guidelines et notamment sur renforcer la transversalité et la coopération donc on devrait être exemplaires quoi et donc on avait une réunion avec le consulting sur l'agilité ... il se trouve que nous on a le modèle des leadership guidelines mais on a aussi le modèle de la culture dans l'équipe et du coup dans la culture y'avait 6 dimensions de l'agilité euh alors que côté consulting ils ont créé 5 valeurs de l'agile ... alors y'en a certaines qui sont communes entre les deux d'autres qui sont pas pareil parfois elles sont communes mais c'est juste pas les mêmes termes bref donc là la logique de la coopération voudrait qu'on se mette d'accord etc et bah XX (N+2) par exemple elle s'est mise en opposition du modèle agile du consulting et elle a tout fait pour convaincre qu'il fallait que ce soit eux qui se rattachent à notre modèle etc ... et donc ça pour moi c'est totalement anti-collaboration surtout qu'on était en train de parler d'un modèle qui met au centre la coopération quoi (rires) ... donc voilà même pour des personnes qui sont sensibles à la question euh bah ils défendent leurs territoires parce qu'ils ont pas appris à grandir fin ils ont pas appris à être dans la collaboration ils sont vraiment dans la guerre des territoires (blanc) ... mais c'est plus facile hein ça demande du courage de collaborer... ça implique plein de choses il faut parfois mettre son égo de côté il faut accepter de changer son projet parce que quand tu collabores tu vas devoir prendre des décisions en prenant en compte les idées des autres donc voilà c'est très dur de collaborer et euh c'est tellement plus facile de dire bon bah moi je fais mon truc dans mon coin ... et d'ailleurs on parlait de XX (DRH) tout à l'heure euh moi je pense qu'on sortirait grand de mettre en avant des leaders qui sont ambitieux qui veulent grandir et progresser tout en coopérant c'est-à-dire en acceptant des trucs euh où on se dirait wahoo cette personne-là elle est vraiment dans la collaboration elle arrive à refuser un projet ou du chiffre d'affaires pour le bien de l'entreprise etc et du coup c'est des gens qu'on admirent vraiment plutôt que des gens qui se battent pour leur territoire ... parce que ces gens-là ils vont toujours réussir ça y'a pas de soucis mais les vrais leaders qui vont être reconnus comme des leaders et être admirés c'est des gens qui sont tellement à l'aise avec leur leadership qu'ils arrivent à faire ça ... d'ailleurs chez Orange toujours j'en ai vu une comme ça et tu vois là elle est au Comex et elle a mon âge... elle est rentrée au début comme chef de projet market comme moi et elle est dans la collaboration pure et récemment elle a fait ce choix-là elle s'est assise sur du chiffre d'affaires parce que pour l'entreprise c'était mieux euh donc voilà (blanc) ... et puis c'est difficile d'être dans la coopération pure comme ça parce que tu peux aussi passer pour un faible c'est-à-dire que quand t'es dans la coopération et qu'en réunion tu fais des concessions que tu dis oui vous avez raison et que tu acceptes de revoir ce que tu as dit les gens peuvent penser que c'est de la faiblesse alors qu'au contraire c'est du courage c'est tellement plus facile de dire non on reste comme ça

Anaïs : oui c'est sûr, c'est super intéressant ce que tu dis ... et du coup là on a beaucoup parlé de ce que la collaboration impliquait euh donc avoir un objectif commun prendre un rôle qui n'est pas forcément le sien avoir du courage etc ... est-ce que tu pourrais m'en dire un peu plus sur la manière dont la collaboration se crée selon toi ?

Entretien 3 : (blanc) alors je dirai que la collaboration se passe à priori plus facilement euh au départ en tout cas quand les gens se ressemblent d'ailleurs c'est pour ça que les gens qui ont fait Polytechnique aiment bien embaucher des gens qui ont fait Polytechnique ils se disent il me ressemble il a fait la même école que moi il réfléchit comme moi et quand tu réfléchis de la même manière ça peut être rassurer pour collaborer ... après est-ce que c'est la meilleure

manière pour collaborer ça j'en suis pas sûr mais en tout cas pour la mise en œuvre fin pour le premier pas les gens sont peut-être plus à l'aise comme ça euuh par exemple si t'es jeune chef de projet RH que t'es dynamique que t'as envie de faire plein de trucs et que t'as vu en réunion que y'avait un chef de projet comm qui est jeune aussi et qui te semblait dynamique etc bah tu vas aller le voir euuh donc voilà je pense que ça facilite la mise en relation au départ... après dans l'efficacité est-ce qu'être avec que des gens qui te ressemblent ça ... fin disons que ça facilite les échanges c'est-à-dire que rapidement on va se dire ah oui t'as raison et tac tac on va s'auto-valider rapidement mais bon après peut-être qu'on va tous les deux partir sur la mauvaise piste rapidement aussi (rires)... donc le fait d'avoir quelqu'un qui réfléchit de manière différente ça permet de mieux balayer le sujet quoi euuh d'en avoir deux qui se ressemblent trop c'est peut-être pas le meilleur binôme... c'est pour ça d'ailleurs que quand on crée une start-up on voit souvent des binômes école de commerce et école d'ingénieur parce que c'est pas les mêmes cerveaux et donc ça fonctionne bien (blanc) ... après pour que ça fonctionne il faut que les gens ils aient envie tu peux pas forcer les gens à collaborer euuh parce qu'il faut être dans un mindset d'ouverture pour vraiment être ouvert aux arguments et aux idées de l'autre etc ... et puis tout ça ça s'entretient aussi... moi tu l'as compris j'ai pas mal pratiqué Scrum et ce que j'aime bien dans Scrum c'est que les rôles sont bien définis et ça c'est très important dans la collaboration je pense euuh et puis on se dit tous les problèmes aussi alors de manière bienveillante hein et ça on a du mal parfois à se dire alors que dans Scrum tu as cérémonies les rétros qui sont faites pour ça pour parler du fonctionnement de l'équipe et donc ça je trouve ça vraiment clef et c'est surtout de se le dire régulièrement euuh parce que j'entendais des gens ici à la RHC dire bon après on est peut-être pas bien formés à la gestion de projets mais je les entendais dire qu'à la fin du projet il faisait un REX pour savoir comment ça s'était passé euuh alors c'est sympathique mais c'est con (rires) ... parce que c'est trop tard ... à la fin du projet une fois que c'est terminé tu te dis alors qu'est-ce qu'on a pas fait de bien et de pas bien alors là les gens te diront oui mais c'est pour capitaliser pour les prochaines fois mais déjà on sait très bien comment ça se passe à la fin d'un projet tu vas partir sur d'autres projets avec d'autres personnes mais surtout ça veut dire que vous avez galéré pendant tout le projet et vous attendez la fin pour en parler quoi...

Anaïs : oui donc importance du feedback... est-ce que tu vois d'autres choses ?

Entretien 3 : bah y'a un élément aussi euuh notamment lié au covid c'est que je trouve que le physique est super important pour la collaboration même si les start-up écrivent partout sur LinkedIn ouais c'est super on voit pas la différence machin moi je trouve pas fin je suis pas d'accord avec ça euuh je suis convaincu que chez XX (entité) on gère pas bien la coopération à distance ... et donc on pourrait être meilleurs mais au final même si on était meilleurs on atteindrait pas je pense ce qu'on peut faire en physique parce que y'a des euuh des éléments humains tout simplement qui se créent quand on est en face à face qu'on peut pas avoir à distance c'est comme ça et on pourra rien y faire ... et donc pour la coopération moi j'ai vu 36 000 exemples de gens qui peuvent pas se voir en tout cas qui se fight un peu à distance et quand on va voir la personne en face à face qu'on discute tout de suite le climat il s'améliore euuh alors de là à parler de la coopération profonde peut-être pas mais au moins les gens ils arrivent au moins à travailler ensemble ... après on peut totalement travailler à distance sans jamais se voir hein mais ça demande beaucoup d'organisation et de coordination et je pense que tout le monde ne peut pas le faire

Anaïs : qu'est-ce que tu entends par aspects humains ?

Entretien 3 : les moments informels notamment euh l'être humain est un être social donc il a besoin de voir des gens et à distance c'est pas pareil donc le fait d'être sur place bah peut-être qu'on va aller manger ensemble qu'on va discuter de notre vie perso donc euh voilà je sais pas trop ce qui se crée en termes humains en termes d'hormones ou j'en sais rien (rires) mais c'est pas pareil ça crée un rapprochement qui est différent une certaine affinité

Anaïs : justement est-ce que tu penses que l'affinité est un critère pour bien collaborer ?

Entretien 3 : je dirai que c'est plus facile de collaborer avec quelqu'un que t'apprécie mais c'est pas une condition obligatoire... ce qui compte pour moi c'est plutôt que l'objectif soit clair euh si les objectifs sont partagés que c'est clair et que les personnes ont envie de travailler sur ce projet-là bah même si elles s'aiment pas trop ça peut fonctionner euh à partir du moment où les objectifs sont clairs et partagés... par contre c'est quand même plus sympa fin t'as quand même plus envie de travailler quand t'apprécies la personne ça c'est sur et ça passe encore une fois par des moments informels comme je disais (blanc) ... moi la personne avec qui je travaille le mieux en collaboration ici c'est avec XX euh parce qu'on est tous les deux pareil c'est-à-dire qu'on définit notre objectif et après on fonce alors que pourtant bon je vais manger à la cantine avec lui de temps en temps mais dans les réunions franchement on se prend 1 minute pour se dire bonjour ça va blabla et après c'est boulot on travaille efficacement on finit nos réunions en avance parce qu'on a balayé tous les sujets donc euh parce qu'en fait on est tous les deux orientés résultats et tout de suite on pense à l'objectif à ce qu'on veut faire avec ce projet etc... j'ai travaillé 3 fois avec lui et c'est à chaque fois c'est comme ça on trace (rires) ... et tu vois y'a des gens à qui je parle beaucoup plus longtemps pour installer ce climat positif etc mais avec qui je collabore moins bien donc euh voilà ça facilite mais pas nécessaire

Anaïs : et de travailler efficacement comme ça, qu'est-ce que ça t'apporte ?

Entretien 3 : en fait c'est comme quand tu fais un sport co ou un sport individuel... quand tu fais un sport individuel bon après je dis ça j'en ai jamais hein mais tu gagnes tout seul quoi donc bah t'es content tu t'es entraîné et tout mais voilà alors que par contre quand tu gagnes en équipe bah la joie est euh décuplée ... là je pense que c'est pareil quand tu réussis un projet en équipe avec des personnes avec qui tu t'es investi bah t'es beaucoup plus fier que réussir tout seul

Anaïs : je vois que le temps passe ... peut-être pour finir qu'on pourrait parler des solutions que toi tu vois ... tu as beaucoup mentionné les méthodes agiles je sais pas si tu vois d'autres choses ?

Entretien 3 : oui moi je pense déjà que si on utilisait plus les méthodes agiles et notamment Scrum ça aiderait euh déjà parce que l'une des valeurs clefs de Scrum c'est le client quand tu fais du design thinking tu te mets à la place du client pour comprendre son besoin machin quand tu fais du Scrum c'est pareil tu définis les priorités en fonction du client qu'est-ce qui lui apporte le plus de valeur etc et pour moi cette orientation client elle est nécessaire pour la collaboration ... la deuxième chose c'est que le management doit être orienté vers la collaboration et donc si ils étaient beaucoup plus justement dans les méthodes agiles aussi si on mettait euh fin si on recrutait des gens beaucoup plus porteurs de ça qui ont démontré par le passé qu'ils étaient dans cette ouverture cette orientation client orientés vers le bien de l'entreprise avant leur carrière personnelle et donc ouais de promouvoir ces gens-là plutôt que des gens qui défendent becs et ongles leur territoire ... quoi d'autre ... peut-être je sais pas comment mais changer les objectifs des managers et des collaborateurs euh qu'on soit objectivés d'une manière différente ... alors

pas des objectifs sur la collaboration directement parce que les gens vont te dire qu'ils collaborent déjà justement parce qu'ils confondent échanger et collaborer comme je te disais euh mais peut-être fin c'est par rapport au client final donc sur l'orientation client et après la collaboration est un moyen... je pense qu'il faut être objectif sur des gros objectifs clients qui t'obligent à être collaboratif en fait

Anaïs : et les méthodes agiles peuvent être mises en place dans une si grande entreprise ?

Entretien 3 : si tu prends la RH en Espagne ils l'ont mis en place y'a quelques semaines ouais euh toute la RH est organisée en tribe et en squad tu peux demander à XX pour savoir comment ça se passe si tu veux bon après quand il m'a dit ça l'autre jour c'était très récent donc ils ont pas vraiment de retours d'expérience pour l'instant mais euh en tout cas ça a été mis en place... chez XX aussi je sais qu'ils ont fin j'avais rencontré un RRH du Benelux et en fait ils ont passé toutes les équipes XX en agile et donc les équipes RH ... et comment ça se met en place bah déjà il faut que le DG soit hyper convaincu et du coup bah si le DG est convaincu les autres ils ont pas le choix (rires) ... parce qu'effectivement c'est un chantier énorme c'est des gens qui perdent leurs repères et qui vont donc potentiellement partir parce qu'ils seront peut-être plus alignés euh mais en tout cas c'est un gros bazar pendant quelques années mais voilà quand on veut on peut et tu vois ING c'est pas petit hein et ils le font quand même ... chez XX (groupe) y'a aussi XX qui a fait une organisation très agile donc voilà après nous XX (entité) on est 20 000 on est 30 pays mais tu peux le faire euh par petits bouts le Portugal a fait une transfo agile assez poussée XX aussi plutôt côté IT donc voilà ça peut être un bout puis après ça s'élargit euh donc faut voir y'a plusieurs solutions mais encore une fois il faut que le top management soit hyper convaincu euh si le ou la DG n'est pas convaincu c'est mort ... et on va dire qu'il faut que ce soit des vrais agilistes pas des gens qui disent juste je suis agile quoi (rires)

Anaïs : ok je savais pas pour les différents chantiers que tu as cités, merci ... je regarde l'heure oups on a un peu dépassé... Est-ce que tu as des choses toi à rajouter par rapport à tout ce qu'on s'est dit ?

Entretien 3 : euh non déjà je pensais pas qu'on parlerait plus d'une heure de la collaboration tu vois (rires)

Anaïs : oui c'est tellement large comme sujet... merci mille fois en tout cas

Retranscription - Entretien 4

Anaïs : pour te redonner un peu de contexte, c'est ma dernière année à Dauphine et je réalise donc un mémoire de fin d'études... ce mémoire doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance et moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la collaboration... je réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... je te l'avais dit dans mon mail mais c'est important de préciser qu'à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la collaboration donc hésite pas à développer tes idées de manière large fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est dans une logique exploratoire on va dire ... Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet, tu pourrais déjà me parler un peu de ton parcours, me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 4 : oui alors à la base je suis psychologue du travail fin de formation j'ai travaillé dans deux boîtes avant de rejoindre XX (groupe) donc Orange et Air France euh sur du recrutement staffing... ensuite j'ai rejoint XX (groupe) à la staffing plateforme donc le poste que XX avait encore récemment et ensuite j'ai rejoint XX (entité) sur un poste de HR Business Partner que j'ai tenu 4 ans euh puis j'ai pris le poste de responsable recrutement en France donc manager fin nouvellement manager voilà... ensuite le Corporate s'est créé et euh XX (DRH) et mon ancien manager m'ont proposé de rejoindre fin de créer le Corporate en tout cas sur une certaine partie et donc je m'occupais du recrutement de la marque employeur au niveau Corporate et puis depuis 2 ans je suis en charge des politiques de développement RH et managériales à un niveau corporate voilà

Anaïs : et du coup ça fait combien de temps que tu es chez XX (entité) en tout pour que je puisse me rendre compte ?

Entretien 4 : alors XX (entité) je pense que je suis arrivée euh alors attends mon fils euh parce que oui j'ai 3 congés mat là-dedans hein donc y'a 3 ans qu'il faut retirer donc euuh en 2010 euh ça fait 12 ans mais donc en vrai ça fait 9 ans car le congé mat c'est 1 an ici donc ça fait vraiment des longs breaks

Anaïs : oui donc pas mal de temps quand même

Entretien 4 : bah en fait moi c'était pas mon objectif premier fin je me disais 1 ou 2 ans mais en fait j'ai vraiment fin on m'a vraiment proposé des grosses évolutions à chaque fois tu vois j'ai eu 3 postes en 9 ans euuh non même 4 postes pardon

Anaïs : c'est intéressant pour mon enquête parce que du coup tu connais bien l'entreprise... la question que je pose à tout le monde pour lancer l'entretien c'est comment tu décrirais la manière dont on travaille ensemble chez XX (entité) ?

Entretien 4 : alors moi je dirais qu'ici c'est quand même assez fin y'a pas mal de règles à respecter donc il faut être quand même rigoureux euuh y'a beaucoup d'initiatives beaucoup de projets d'idées donc une entreprise d'entrepreneurs on va dire euuh y'a une certaine lourdeur quand même au sens où c'est gros donc pour faire bouger les choses c'est pas facile on est beaucoup on est 20 000 euuh une certaine désorganisation quand même malgré tout parce que y'a plein de pays indépendants faut convaincre pour faire avancer les choses sinon ça n'avance pas et euuh je trouve que y'a quand même beaucoup de professionnalisme une envie de bien faire et du coup des résultats qui sont euh sympathiques à la fin (blanc) ... et en ce qui concerne vraiment le travailler ensemble je dirai que euuh comment dire chacun respecte l'autre en fait donc y'a quand même de la bienveillance c'est assez bien installé ça... après je dirai qu'on travaille bien au niveau des équipes à l'intérieur de chaque équipe y'a une bonne ambiance de travail générale une simplicité dans les échanges aussi une façon de communiquer assez quand même euh chaleureuse fin c'est pas une communication hyper formelle etc et euh je trouve que ça se passe bien au niveau des équipes donc en intra-équipes mais en inter-équipes bah chacun travaille pour soi parce qu'en fait ici on est très euh déjà y'a des objectifs qui sont donnés qui sont individuels donc forcément ça t'incite à travailler tout seul et ensuite y'a aussi ce côté un peu politique où si tu veux évoluer et progresser bah en fait tu dois montrer ce que tu fais toi et obtenir des résultats personnels comme ça ça te valorise toi en fait... donc sur le travail vraiment global avec les autres équipes je dirai que c'est quand même moins simple qu'au sein d'une équipe... mais même au sein d'une équipe on peut retrouver ce travers là en fait

Anaïs : ah oui ?

Entretien 4 : beaucoup moins fort car en général y'a le management qui va faire attention à ça euh à ce qu'il y ait une bonne ambiance à ce qu'on travaille en équipe donc voilà souvent ça va être impulsé quand même par le manager qui va demander à son équipe de travailler en équipe qui va d'ailleurs vu qu'il travaille sur tous les sujets faire les ponts en disant bah voilà XX (moi) travaille avec XX (ma tutrice) sur ce sujet parce que vous pouvez vous apporter des choses mutuellement donc voilà y'a une incitation à avoir des comportements comme ça et puis c'est demandé aussi quoi... après au niveau des autres équipes, c'est là où ça devient plus compliqué (blanc) ... mais c'est une tendance générale hein le fait qu'on ait beaucoup de silos que chacun travaille dans son activité euh je pense que ça s'explique parce qu'on est un grand groupe donc tu peux pas avoir connaissance de tout ce que fait chacun de tes collègues c'est pas euh la journée ne suffirait pas en fait c'est pas possible on est trop nombreux ... si on se dit qu'on est dans une petite boîte de 100 personnes bah là tu peux connaître tout le monde tu peux savoir sur quoi chacun travaille mais là 20 000 euh moi je peux pas savoir ce que fait Gonzalo en Espagne tu vois (rires) ... après on a quand même aussi tout ce côté où il faut produire faut être performant y'a beaucoup d'idées beaucoup de projets donc finalement t'as une charge aussi qui fait que t'es un peu focusé sur ton truc parce que déjà faut que tu produises ton activité et puis le temps que tu que tu prends euh (blanc) ... fin d'ailleurs le temps que tu prends pour discuter avec les autres euh parfois on peut se dire elle bavarde beaucoup mais en fait bah oui c'est vrai que pendant ce temps je suis pas en train de faire une présentation mais en fait ça apporte autre chose donc euh voilà ça va dépendre des personnes c'est hétérogène t'en as qui vont dire oui faut aller prendre des cafés etc et d'autres non parce que pendant ce temps-là je produis pas

Anaïs : donc ces moments d'échanges favorisent la collaboration selon toi c'est ça ?

Entretien 4 : bah c'est vrai que t'as toujours des personnes qui sont plus ou moins réservées des gens qui aiment rester seuls mais euh je pense pas que ce soit les plus collaboratifs... parce que quand t'as pas un élan vers l'autre bah tu vas moins collaborer en fait euh et je pense que les moments informels ça permet quand même de créer du lien avec les autres que finalement en discutant ou en prenant un café tu apprends ce que l'autre fait euh tu vas à un moment donné switcher sur le pro donc parfois presque c'est plus un café que t'es en train de prendre mais t'es finalement en train de travailler donc euh (blanc) ... tu vois moi typiquement les échanges que j'ai avec XX (ma tutrice) bon après XX (ma tutrice) elle est dans mon équipe mais c'est quasi des échanges pro euh sur des conseils de carrière par exemple tu vois c'est des petites choses comme ça ... et après avec les autres équipes bah oui moi quand je prends un café avec XX qui bosse à la comm bah elle me dit qu'elle est en train de faire une prez pour XX sur le droit à la déconnexion qu'elle comprend pas pourquoi il veut communiquer sur ce sujet alors qu'elle le trouve pas très motivé et du coup moi je lui dis mais oui mais tu sais c'est parce qu'en fait XX (DRH) est en train de dire autre chose sur le sujet en ce moment donc voilà euh en fait on comprend des choses on dénoue des situations tu comprends... je pense qu'on a beaucoup perdu avec le télétravail fin énormément perdu et même je vais faire un retour en arrière mais avec le fait d'avoir des places attitrées parce qu'en fait euh et même je vais faire un retour encore plus en arrière (rires) mais avec les bureaux fermés ... parce qu'en fait quand tu avais un bureau fermé t'avais quasiment tout le temps quelqu'un dans ton bureau mais qui pouvait te parler de manière confidentielle sans gêner les autres etc et toi tu pouvais t'isoler pour faire ton travail à toi ... et tu savais où trouver les personnes aussi c'est ça euh donc si je veux voir XX (moi) bah je sais où elle est alors que là en fait on va se dire oh non mais attends je sais même pas où elle est je vais pas le faire ... donc t'as ça le truc des places pas attitrées dans un open-space où en fait on sait pas où se trouve la personne et ensuite t'as le covid qui passe par là le

télétravail massif et là en fait bah quand t'es chez toi t'oses pas trop euuh fin moi la personne que j'appelle vraiment avec des coups de fils c'est XX (sa manager) et sinon personne je pense... donc c'est des messages du Teams même WhatsApp et y'en a avec qui c'est très fluide comme XX mais c'est quand même moins simple qu'en présentiel... et donc sur la collaboration bah oui de faire une réunion à distance c'est pas du tout pareil que de la faire en présentiel euuh quand c'est des trucs tendus des discussions des négociations quand tu sais que la personne va pas apprécier ce que tu vas dire machin euuh tu vois ce matin je dis en Cercle des managers donc la réunion qu'on a entre managers de la RHC je dis un truc où je sais que c'est polémique en fait euuh à la fin de la réunion XX (DRH) demande si on a des choses à partager je me dis bon allez vas-y lance-toi mais je sais que ça c'est une question où si je suis en présentiel c'est beaucoup mieux parce que j'évalue tout de suite sa réaction et j'adapte la fin de ma question... bon bah là je l'ai fait c'est pas grave (rires) tout le monde m'a dit mais c'est quoi cette question que t'as posée c'est bien mais franchement ça l'a énervé et tout (rires)

Anaïs : en parlant de Cercle des managers tu disais tout à l'heure que les managers pouvaient impulser certaines choses en termes de coopération ... est-ce que tu veux bien m'en dire un peu plus sachant que tu es toi-même manager ?

Entretien 4 : alors moi je trouve que euuh si je reprends même mes différentes expériences je trouve que c'est pas toujours facile hein t'as quand même des histoires d'affinités de personnalités des personnes qui se calent plus ou moins bien ensemble... donc tu peux avoir des sujets parce que justement les deux personnes ont des personnalités très différentes des façons très différentes de travailler donc ça complexifie la collaboration donc voilà t'as ça euuh ouais je pense que c'est pas si facile en fait en vrai ça me fait un peu penser aux travaux en équipe quand t'es étudiant où tu te dis oh non pas lui (rires) ... donc voilà je pense que y'a une histoire de personnalité qui rend les choses plus ou moins faciles... moi ce que j'ai eu comme expérience c'est qu'on vient me dire ouais cette personne c'est pas assez rapide avec elle donc mon projet va être retardé ou bien cette personne est trop rigide trop rigoureuse donc en fait je préfère pas le faire avec elle euuh ou alors on m'a dit euh non mais on est sur des sujets trop différents ça n'a pas d'intérêt de travailler ensemble donc voilà c'est des trucs ça qu'on m'a dit et une fois qu'on te dit ça bah ouais c'est vrai qu'en même temps c'est pas euuh fin je peux entendre qu'on me dise ça fin si je te prends un exemple de alors attend euuh de quelqu'un qui est efficace et qui doit travailler avec quelqu'un d'une autre équipe qui est moins efficace qui va beaucoup parler où toutes les choses sont discutées longuement et finalement on sait que ça va beaucoup complexifier le sujet alors que pour nous il était simple euh ça va ramener de la lourdeur beaucoup d'aller-retours ça va générer beaucoup de travail parce que chaque point doit être discuté y'aura des réunions de travail en plus etc pour arriver à un résultat euh pas dingue bah moi malgré tout dans cette situation je euh alors je dis pas que c'est magique ce que je fais hein mais je dis que je suis d'accord que je comprends ça que moi aussi j'ai expérimenté ça avec cette personne que je connais effectivement les travers que c'est pas facile etc mais que pour autant bah cette personne est en charge du projet euh BIP (rires) donc on ne peut pas faire sans elle parce que ça serait pas très correct et puis que c'est comme ça que c'est organisé euuh mais qu'on va quand même essayer d'avancer de garder le lead et que moi on me mette en copie si ça bloque que je fasse les push qu'il faut et donc voilà que malgré tout cette personne elle a des compétences plus spécifiques dont nous on a besoin que ça peut aussi nous décharger etc donc voilà moi je suis plutôt du genre à reconnaître les faits hein ... en général fin moi en tout cas j'ai jamais vraiment eu des collaborateurs qui m'ont dit moi je veux pas travailler ou je suis un peu réticent pour des raisons qui sont fausses en fait à chaque je me suis dit oui je comprends ... après on est tous différents donc on peut tous se critiquer entre nous fin y'aura toujours un truc qu'on aimera pas chez l'autre mais à un moment donné faut quand

même qu'on travaille ensemble on est tous dans la même entreprise chacun a son rôle et on pas vraiment le choix de ses collègues donc bon...

Anaïs : donc la personnalité est un paramètre qui rentre en compte dans la collaboration, c'est ça ?

Entretien 4 : ah oui complètement ...

Anaïs : tu penses à d'autres choses ?

Entretien 4 : euuuh je pense qu'il y a le statut il doit y avoir l'âge aussi parce que t'es un peu dans le même fin les même sujets de vie en fait ... alors après bien sûr moi je connais pas quelqu'un qui a le même statut et le même âge que moi mais qui travaille à la comm et que j'ai jamais vu de ma vie hein donc faut bien-sûr avoir une certaine proximité dans le travail quand même sinon façon bah tu connais pas les gens alors ça marche pas (rires) ... mais je dirai qu'à partir du moment où tu les connais ça ça peut rapprocher et après y'a des trucs de personnalités ouais fin ça serait intéressant que tu poses la question à différentes personnes mais je sais que moi j'aime bien fin je suis assez sensible au fait que les personnes soient euuh se livrent soient extravertis parlent d'elles des choses comme ça donc moi quelqu'un qui est très secret fermé pas souriant et tout bah je vais avoir plus de mal à aller vers cette personne mais ça c'est personnel hein ...

et après la collaboration euh à mon avis c'est surtout la question de l'ambition fin quoi que ça fait partie de la personnalité aussi du coup mais en fait si tu es ambitieux t'as moins intérêt à aller collaborer que de faire tout seul euuh je pense que si tu te sens pas en concurrence avec quelqu'un bah t'as pas de problème à aller collaborer en fait ... donc voilà y'a ça y'a les personnes très réservées timides pour moi euh ou pas chaleureuses colériques fin tu vois des choses comme ça où bah forcément on va moins avoir envie ... et les gens très négatifs aussi moi je sais que y'a des personnes où je me dis à chaque fois olala ça va être compliqué de lui expliquer le truc parce qu'elle va pas être d'accord et donc t'y vas avec un a priori très négatif donc forcément ça te dissuade même d'y aller en fait donc voilà (blanc) ... XX (sa manager) elle est très je sais pas si t'interroge XX (sa manager) mais elle est très collaborative c'est vraiment son mindset et elle a vraiment travaillé sur ça au niveau de notre équipe quand elle est arrivée euuh en le posant comme un principe de base quoi... alors que moi j'avais un peu été élevée par mon précédent management dans une culture beaucoup plus euuh de territoire personnel de délivrer de marketer ton activité machin et en fait elle elle a vraiment une approche différente en disant que non il faut sortir de l'équipe aller contribuer pour l'intérêt de l'entreprise elle est vraiment centrée sur l'intérêt de l'entreprise XX (sa manager) pas sur elle ... après si je refais l'historique au début quand elle a dit ça je me suis dit euh ok mais tu connais pas l'environnement ici ça marche pas comme ça ici donc moi euuh en soit je l'ai perçue comme une menace en fait de mettre en place la coopération et bon euh les faits montrent qu'effectivement c'était plutôt une menace (rires) donc euh... est-ce que ça veut dire que demain faut pas le faire non je pense pas mais je pense qu'il faut aussi être capable dans cet environnement grand groupe de bien savoir avec qui on collabore... parce que je pense que ça peut euuh te desservir quoi parce qu'en fait toi tu donnes et les autres ils prennent en fait ... nous on a eu ça hein je te donne les coulisses mais euh ouais on a eu ça le ouais c'est une bonne idée très bien tu peux m'en dire plus donc toi tu donnes l'idée et on te la prends en fait ... alors que XX (sa manager) elle va jusqu'au bout systématiquement quand elle va aborder quelque chose quand elle va présenter quelque chose elle va systématiquement dire ça a été fait par XX (moi) ça a été fait par machin (blanc) ... donc voilà c'est ça le problème c'est que collaborer avec des gens qui ne sont pas collaboratifs pour moi ça te dessert... donc t'as pas intérêt à le

faire et moi c'est pour ça que je voyais pas trop l'intérêt euh fin non pas l'intérêt parce que l'intérêt je le vois bien c'est mieux surtout qu'en plus ici les gens travaillent bien je parlais tout à l'heure de quand t'es étudiant et que t'as des groupes hétérogènes où y'a des gens ils sont pas bons tu te dis olala pas lui (rires) mais là globalement les gens travaillent très bien euh donc tu n'as pas ce sujet-là et en réalité si on travaille à plusieurs on va être meilleur c'est sûr

Anaïs : c'est intéressant ce que tu dis parce que j'imagine que d'autres personnes doivent penser ça aussi et avoir cette sorte de méfiance ...

Entretien 4 : oui c'est très présent hein parce que hier tu vois on a eu une formation agile avec l'ensemble des managers de la RH Corporate où moi j'ai dit ça mais l'autre groupe car y'avait des sous-groupes bah il a dit exactement la même chose euh que y'avait des enjeux de briller de faire son marketing personnel donc en fait bah tu collabores pas ... parce que c'est pas comme ça que ça marche en fait c'est pas notre culture ... t'as appris dès le départ que c'est pas comme ça que ça se passe en fait... et surtout c'est récompensé quand tu fais ça donc ça si tu reprends sur les basiques de la psychologie toute action qui amène une récompense est répétée et toute action qui amène une sanction s'éteint donc euh voilà ...

Anaïs : tu parlais de notre culture ?

Entretien 4 : ouais moi je pense que y'a la culture d'entreprise qui te euuh fin si tu veux grimper et je précise bien si tu veux grimper t'as la culture qui te demande de faire tout ça ... parce que t'as un truc de compétition parce qu'ici c'est très dans la performance en fait hein si tu prends les travaux sur la culture y'a un très haut niveau de performance chez XX (entité) on est très orienté résultats... et si tu veux aller aux résultats vite bah faut y aller seul en fait (rires) ... après y'a des sujets de personnalités aussi parce que moi typiquement j'ai intégré XX (groupe) et je suis quand même ambitieuse fin assez ambitieuse alors je suis pas là non plus pour marcher sur les gens mais j'ai de l'ambition et euh je vois euh si je prends mon mari par exemple il est indépendant ça fait je sais pas 10 fois qu'on lui demande s'il veut intégrer XX (groupe) et non il veut pas et en fait lui il est hyper fin il est toujours en train de parler avec plein de monde de donner toutes ses connaissances fin il est pas du tout dans ce mindset là et je pense qu'il a pas du tout été euh élevé comme ça en fait ... moi quand j'ai intégré XX (groupe) ma manager c'était mais c'était dingue quoi c'était vraiment elle t'apprenait comment tu devais faire et maintenant elle est juste N-1 de la DRH en fait donc elle a réussi et c'est donc ça les règles du jeu (blanc) ... mais je pense que c'est aussi les grands groupes fin ou même les écoles toi à Dauphine tu vois avoir pareil dans les grandes écoles c'est pareil t'as un côté perso et de compétition fin voilà tu passes des concours donc faut bien que t'arrives dans les premiers hein... d'ailleurs c'est ce que dit Norbert Alter je crois il parle de ça dans une conférence que finalement de toute façon on nous apprend à travailler seul... alors en France hein après faudrait voir si dans d'autres pays c'est pas le cas

Anaïs : oui presque un problème de société en fait mais alors comment on pourrait faire d'après toi pour s'améliorer sur ces aspects, en entreprise du moins ?

Entretien 4 : alors moi c'est vraiment la réponse que je dois arriver à trouver justement (rires) c'est la question que je me pose en ce moment... j'avoue que je sais pas trop parce que je pense que euuh je sais pas si on t'a montré les résultats de my LGL profile mais je vais te montrer un truc (cherche sur son ordinateur) ... donc on a analysé les données de my LGL profile parce que tous les managers enfin pas tous mais 60% ont passé le questionnaire alors tu sais c'est un questionnaire psychométrique hein c'est pas un truc voilà et donc en fait on a les résultats sur

ce sujet-là typiquement sur la coopération dans l'entreprise et tu vois y'a 2 choses c'est est-ce que je communique je parle de tout ce que je fais etc bon ça on sait très bien le faire ici car c'est un marketing personnel en fait hein (rires) et après y'a est-ce que vraiment je travaille en équipe et voilà les résultats qu'on a ... donc c'est de 0 à 100 l'échelle en fait hein et on voit que pour l'ensemble des managers c'est 51 donc c'est pas génial et après ce qu'on a vu c'est que plus tu montes dans la hiérarchie et plus tu sais plus du tout travailler en équipe en fait tu deviens très perso et là on a même un chiffre alertant sur l'Exco tu vois mais pour moi c'est aussi lié au fait que plus tu montes et plus tu as des gens ambitieux en fait et ils vont pas avoir envie de travailler en équipe euh parce que si je travaille en équipe potentiellement j'apporte des trucs à l'autre et moi je veux pas ça parce que c'est d'abord moi donc euh voilà quoi... mais ce qui est embêtant c'est que si eux ne montrent pas l'exemple bah ça va être compliqué en dessous (blanc) ... donc voilà l'idée c'est ça c'est de dire que bien-sûr y'a des choses à faire au niveau du manager mais euh il faut travailler en haut et donc ça c'est chez vous c'est dans votre équipe ... pour moi aujourd'hui ce que je me dis c'est que je vais galérer à travailler sur ça au niveau des managers si eux là (pointe du doigt) en haut ne sont pas collaboratifs... je sais qu'à chaque fois on va me renvoyer ça en fait et on le fait déjà tout le temps sur d'autres sujets le oui ok mais vous faites quoi avec les SMP et les Exco euh alors on fait plein de choses pour les faire bouger hein y'a des tonnes d'initiatives que vous menez qui sont de très très bons niveaux mais sauf qu'en fait faire bouger les gens c'est difficile donc euh voilà moi ce que j'ai c'est ça youhou (rires) ... beau dysfonctionnement ... et en fait on est convaincu que collaboration c'est bien quoi que parfois on se dit est-ce que c'est pas un vieux-peu et finalement est-ce que c'est vraiment ce qu'on veut on ne sait même plus... parce que comme la collaboration ça va un peu parfois en opposition avec la performance l'orientation résultat bah parfois on sait même plus si XX (entité) veut ça réellement

Anaïs : quand tu dis que ça peut aller à l'encontre de la performance tu penses à quoi ?

Entretien 4 : bah en fait je pense que ça va dépend des sujets ... si je te prends un exemple facile euh alors attend je sais pas si euh par exemple on doit envoyer un email à XX pour lui proposer une réunion et que je te dis mais attends on a qu'à collaborer et le faire à deux (rires) bon là c'est énorme ce que je dis hein je fais exprès mais c'est pour dire qu'à mon avis c'est pas toutes les tâches qui nécessitent de la collaboration parfois tu perds du temps en fait ... c'est vraiment dans les moments où tu as besoin d'intelligence collective où il faut le faire donc il faut effectivement aussi réussir à savoir ce qu'on met derrière la collaboration parce que nous on est trop dans le piège de euh parce qu'en fait quand j'ai débriefé ça au Cercle des managers les gens m'ont dit bah je comprends pas c'est bizarre parce que moi je collabore énormément donc les gens ne savent même pas ce que c'est collaborer en fait ... ce qu'ils font c'est qu'ils parlent de ce qu'ils font mais ils sont pas dans la collaboration ... c'est pas parce que t'es en train de faire un marketing de tout ce que tu as fait en disant à quel point c'est génial que t'es en train de collaborer (rires) ... si tu collabores déjà tu écoutes ce que l'autre a fait et tu regardes comment tu peux y contribuer... donc ouais la solution magique je sais pas euh alors moi je réfléchis à un truc mais j'ai pas de solutions donc si tu en as tu me dis (rires) mais c'est d'avoir des objectifs communs donc euh de dire spécifiquement dans ton éval que tu dois euh par exemple moi ça pourrait être XX (sa manager) qui me dit qu'avec XX cette année je dois monter tel projet tu vois

Anaïs : et est-ce que ça c'est pas un peu de la collaboration forcée comme nous mentionnait Norbert Alter ?

Entretien 4 : bah alors moi tu vois j'étais pas hyper alignée avec Norbert Alter euuh moi je pense qu'il y a des choses oui qui ont cassé la collaboration mais typiquement le télétravail tu vois euuh sauf que maintenant c'est fait tu peux pas revenir dessus donc t'es bien obligée de faire des trucs un peu incitatifs pour rétablir un truc qui a disparu parce que vraiment je me répète hein mais ça a vraiment beaucoup disparu avec le télétravail ... d'ailleurs une preuve c'est qu'on a sorti un tas de programmes tous en même temps culture d'entreprise le purpose le code de conduite l'agile et en fait là tout le monde est en train dire oui moi c'est mon gros programme qu'il faut mettre en avant sauf qu'en fait on a 4 des gros programmes et donc ce qu'il s'est passé bah c'est que pendant 2 ans on s'est pas parlés car on était en télétravail on savait pas gérer ce machin là et d'ailleurs je sais pas si demain on saura mieux le gérer et donc en fait on s'est pas parlés moi je suis pas du tout au courant de ce qu'ils sont en train de sortir j'en sais rien euuh la personne qui aurait pu me donner l'info c'est XX (DRH) mais lui aussi il était en télétravail je l'ai pas croisé au coin café fin tu vois... donc est-ce qu'en analysant ce qui se fait déjà comme disait Norbert Alter on va réussir à complètement transformer l'entreprise pour avoir un truc génial et tout je ne sais pas donc est-ce qu'il faut pas quand même un peu forcer un peu... lui il a une vision de la collaboration qui existe déjà bah oui ok mais on trouve qu'on en a pas assez donc on fait comment ? moi je ne nie pas qu'il y en a mais c'est pas suffisant en fait et c'est pas inter-départements euuh et lui il a une vision sociologique là où moi j'ai plus une approche psycho où je vois chaque personne son fonctionnement et oui comment elle cohabite avec le groupe mais en fonction de chaque personne c'est pour ça que je te parlais beaucoup des personnalités alors que lui va plutôt dire que c'est un collectif et que si tu croises machin tu vas forcément collaborer etc

Anaïs : oui je vois ... je suis désolée on a un peu dépassé du coup, merci beaucoup en tout cas c'était super intéressant

Retranscription - Entretien 5

Anaïs : pour te donner un peu de contexte c'est ma dernière année à Dauphine et je réalise donc un mémoire de fin d'études... ce mémoire doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance et moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la coopération... je réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... je te l'avais déjà dit dans mon mail mais je le reprécise à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la coopération donc n'hésite pas à développer tes idées de manière large car on est dans une logique exploratoire on va dire ... Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet tu pourrais déjà me parler un peu de ton parcours et me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 5 : oui alors je m'appelle Entretien 5 j'ai 28 ans je travaille au sein de XX (entité) dans de la Direction des Ressources Humaines et plus précisément dans l'équipe Mobilité Internationale ... j'ai commencé à travailler en 2014 en alternance donc une alternance RH orienté sujets contentieux process disciplinaires etc euuh à la suite de l'obtention de mon Master j'ai fait un VIE au Portugal chez XX en tant que RH généraliste euuh donc c'est une expérience qui a duré un peu moins de 2 ans et à la suite de ça j'ai rejoint XX (entité) en France sur un poste d'appui HRBP fin ça s'appelait chef de projet gestion de carrière et à la suite de ça j'ai eu un poste dans le recrutement pour finalement aboutir aujourd'hui au poste de chargé de mobilité internationale donc ça fait un peu plus de 2 ans là que je suis sur le poste... ce que je fais dans mon quotidien c'est que j'accompagne les expatriés dans leur démarche bah

d'expatriation euh je les accompagne vraiment de A à Z dans la mise en place de l'expat mais aussi après dans toute leur vie d'expat donc dans leur gestion de carrière également euh donc j'ai cette casquette HRBP dans mon poste on va dire et j'ai aussi une casquette projet parce qu'on gère pas mal de petits projets annexes... voilà dans les grandes lignes...

Anaïs : dont tu travailles chez XX (groupe) depuis le début de ta carrière professionnelle

Entretien 5 : ouais c'est ça après le fait d'avoir fait plusieurs entités et surtout plusieurs pays j'ai l'impression d'avoir changé d'entreprise... parce que quand tu travailles au sein de XX à Paris euh et quand tu travailles chez XX qui est en fait le centre de services partagés de XX au Portugal avec genre 200 collaborateurs euh on était 3 en RH franchement ça n'a rien à voir donc t'as beau être dans le même groupe finalement c'est vraiment fin y'avait vraiment un gros gap entre les 2 donc ouais j'ai l'impression d'avoir changé d'entreprise en fait ... autant tu restes en France bon les soucis c'est un peu les mêmes les process c'est un peu les mêmes parce que c'est chapeauté par le groupe mais quand tu changes de pays en fait là vraiment j'ai vu la différence

Anaïs : oui donc ça change vraiment d'une entité à l'autre... et justement comment tu décrirais la manière dont on collabore ici chez XX (entité) ?

Entretien 5 : euh moi ce que je trouve c'est que fin je suis contente parce que à chaque fois dans toutes mes expériences j'ai remarqué qu'il y avait beaucoup de transversalité euh le travail en équipe il est fin franchement à chaque expérience j'ai eu l'occasion de travailler en équipe et globalement tout le monde est dans ce mindset en fait... en termes de communication c'était ça ta question hein euh déjà y'a plusieurs canaux qui nous permettent de travailler ensemble euh je trouve qu'on est aidé par rapport à ça on a tous un téléphone pro on a Teams on a la messagerie électronique on peut faire des réunions on peut se croiser dans les couloirs pour se parler d'un sujet donc euh je trouve que assez facile de communiquer avec les gens alors ça l'est un tout petit peu moins depuis le Covid parce que voilà on n'est pas sur le même rythme on croise pas toujours les personnes qu'on cherche au bon moment donc peut-être que ça a freiné un tout petit peu mais du fait de l'émergence fin notamment de teams qu'on utilise maintenant tout le temps alors qu'avant le Covid on faisait pas de réunions Teams fin moi je me souviens pas avoir fait une réunion à distance euh on a pu faire des réunions dans des salles où y'avait par exemple les équipes de Mérignac qui étaient là en visio mais c'était pas hyper développé et puis on n'aimait pas ça on trouvait ça un peu chiant en fait d'avoir les gens à distance alors que maintenant voilà y'a vraiment un avant/après et ça je trouve que c'est bien parce que notamment sur le sujet du télétravail on était un peu fin j'avais l'impression en fait que l'entreprise était un peu old school sur ce sujet-là et moi personnellement ça me gênait après c'est peut-être parce que c'est ma génération aussi euh la génération Y et du coup on a besoin un peu de fin je sais pas je parle au nom de tous mais globalement je pense qu'on a besoin d'avoir une certaine flexibilité une certaine liberté et moi ça me frustrait un peu d'avoir un jour fixe de télétravail et de pas pouvoir en sortir et d'avoir l'impression euh comment dire qu'on fasse pas confiance en fait tu vois mais maintenant j'ai l'impression que quand même les mœurs ont évolué que tout le monde a pris le pli les vieux les jeunes moi j'ai l'impression que tout le monde est ok avec ça et donc voilà dans la communication au global je saurais pas trop dire ce que euh ... alors si la communication chez XX (entité) en particulier elle peut être limitée par la quantité de mails euh là je suis partie 2 semaEntretien 5 en vacances j'avais plus de 350 mails à mon retour et je trouve que c'est un peu énorme euh parfois on pourrait utiliser d'autres leviers fin d'autres canaux on est pas obligé d'envoyer un mail pour un oui pour un non et ça par contre j'ai l'impression qu'ici les gens ont du mal à abandonner... mais moi aussi je peux envoyer des mails souvent pour rien hein des fois donc voilà ça peut être la limite aussi trop de canaux ça peut être source de

stress ... et ça ça dépend des entités parce que avant bon après j'étais pas sur les mêmes sujets hein mais chez XX ou XX je recevais pas autant de mails mais encore une fois j'étais pas sur les mêmes sujets euuh en fait j'ai l'impression que quand tu commences à travailler pour des clients on va dire fin je sais pas comment dire mais tu vois en mobilité j'ai beaucoup d'interlocuteurs je travaille pour des expatriés en particulier mais y'a aussi leurs managers fin je suis la porte d'entrée de beaucoup de personnes en fait et ouais c'est pour ça je pense que je reçois autant de mails... au recrutement y'avait les candidats et le management mais c'était pas aussi dense en fait je sais pas comment d'expliquer mais là dans mon activité y'a plein de micro sujets à traiter ... au recrutement t'as un process tu fais la fiche de poste tu vois le manager pour un brief tu mets en ligne l'annonce fin c'est un process qui se suit alors que dans la vie d'une expatriation euuh et chaque expatriation est très différente tu peux avoir plein de sujets annexes qui peuvent arriver à n'importe quel moment euuh je sais pas le collaborateur trouve pas d'école pour son pour son fils par exemple donc il faut rajouter un autre interlocuteur fin trouver un prestataire qui va valider fin tu vois ce que je veux dire donc voilà y'a plein de sujets comme ça et du coup ça génère beaucoup de mails

Anaïs : quand tu dis qu'on communique bien, tu parles d'une manière globale ?

Entretien 5 : moi j'ai l'impression que la communication elle est bonne avec tous mes interlocuteurs euuh après il peut avoir parfois là j'ai eu le cas récemment donc ça me vient en tête il peut y avoir des problèmes de positionnement hiérarchique donc ça c'est encore très très old school pour moi mais je gère des recrutements de CEO pays euh et certains profils peuvent avoir des difficultés de communication fin de positionnement là par exemple j'ai XX (DRH) qui vient me voir pour me dire que le CEO du Mexique souhaiterait un entretien euuh et donc c'est pas le CEO du Mexique qui vient me le dire directement il a besoin fin j'ai l'impression qu'il a besoin de parler avec une personne qui a les mêmes galons que lui et c'est pour ça qu'il passe par lui pour que ça redescende ensuite chez moi tu vois... mais c'est à la marge hein je te dis ça mais c'est vraiment à la marge sinon la communication je trouve qu'on arrive quand même bien à communiquer euuh moi personnellement quand je vois des sujets qui sont un peu trop techniques par mail euh un mail vraiment trop long qui va saouler tout le monde (rires) bah je préfère faire un appel sur Teams c'est tellement plus simple comme ça on se voit on voit les expressions en plus souvent moi c'est pas en français je travaille beaucoup avec le Brésil avec le Mexique l'Espagne le Portugal donc je sais que même en termes de culture par mail il peut y avoir des biais fin des choses qu'on ne détecte pas tu vois et là par exemple je te vois donc je vois si tu me fais une expression de visage qui va me dire que tu comprends pas quelque chose et je vais pouvoir te dire bah est-ce que y'a un truc que t'as pas compris fin tu vois ce que je veux dire donc voilà moi j'aime bien Teams pour ça parce qu'on peut se voir et comprendre plus facilement ... après une autre limite que je vois parfois alors je sais pas si c'est un problème de communication mais les rôles j'ai l'impression des fois qu'ils sont pas hyper bien définis euuh on peut parfois se marcher sur les pieds et je sais pas si c'est un problème de communication parce que fin c'est peut-être plus un problème d'identification en fait euh par exemple un collaborateur va pas savoir si c'est à moi qu'il doit poser ses questions si c'est à son HRBP si c'est à son gestionnaire administratif tu vois ... mais bon euh je sais pas vraiment si c'est un problème de communication ça

Anaïs : et du coup ma question c'était sur la manière dont on collabore... pour toi le point essentiel c'est la communication du coup si je comprends bien ?

Entretien 5 : euh oui pour moi la communication elle est clef c'est vraiment au cœur du travail collectif parce que ça permet de euuh bah de bien identifier les rôles tu vois quand on travaille

ensemble communiquer ça te permet de savoir où on va dans quelle direction d'identifier qui fait quoi c'est super important ... et communiquer c'est tout le temps en fait euh tu vois si y'a des doutes fin moi j'aime bien parce que dans mon équipe quand y'a des doutes on peut s'en parler quand y'a des questions fin après moi c'est une petite équipe y'a XX et moi finalement fin et XX (alternante) aussi mais on n'est pas énorme et je trouve qu'on communique bien et on travaille fin c'est vraiment un travail collectif ça peut arriver qu'on ait des interrogations et on n'hésite pas à s'en parler donc voilà pour moi quand tu travailles en collectif bah tu discutes en fait j'échange tout le temps euh donc pour moi je pense que c'est la clef hein fin c'est le cœur du travail fin de la collaboration

Anaïs : et du coup à l'inverse est-ce que tu vois des choses qui pourraient nuire à la coopération ?

Entretien 5 : franchement je pense que des personnalités trop opposées ça peut freiner la collaboration euh vraiment je pense que dans une équipe le manager doit être vigilant à ça euh de recruter des personnes qui vont être compatibles finalement tu vois parce que les opposés s'attirent moi je suis pas 100% d'accord fin en fait il faut faire en sorte qu'il y ait pas de gros déséquilibres...c'est pas évident hein mais par exemple moi je sais que j'aimerais pas travailler avec une personne qui est trop euh qui prend trop de place on va dire parce que je suis pas quelqu'un d'hyper extraverti et je pense que travailler avec quelqu'un de trop extraverti c'est fin c'est délicat pour moi... après du moment que tu travailles en bonne intelligence que t'as envie et que tu fais des efforts ça se passera bien mais tu vois c'est important quand même de faire attention à la personnalité de chacun faut faire en sorte qu'il y ait un certain matching donc ouais ça je pense que c'est quelque chose d'important... qu'est-ce qui peut freiner la collaboration... ouais des personnalités trop opposées des divergences d'idées trop importantes qu'on arriverait pas à pallier euh des personnalités qui soient trop sûres d'elles en fait ou qui n'ont pas envie de comprendre l'avis des autres de discuter d'échanger de s'améliorer de faire des efforts parce qu'en fait quand tu travailles en collectif t'es obligé de faire des efforts parce que ça arrive fréquemment qu'on soit pas d'accord et pour pas rentrer dans un rapport de force il faut que les deux parties puissent être capables de faire des efforts en fait pour arriver à un terrain d'entente ... mais ça c'est un peu bateau parce que c'est dans la vie de tous les jours dans la vie de couple avec nos amis fin c'est tout le temps qu'il faut faire ça mais y'a des personnalités je pense hein qui sont pas capables de ... fin notamment le fait d'être trop sûr de soi ça implique aucune remise en question et bah du coup ça peut être compliqué de travailler avec ce type de personne... euh je réfléchis si moi ça m'ait déjà arrivé... bah au Portugal j'ai déjà eu des problèmes de travail en équipe avec notamment ma responsable parce qu'en fait sa façon de communiquer euh c'était de hurler en fait donc elle hurlait tout le temps mais tout le temps et pour rien donc moi ça m'allait pas parce que c'était hyper agressif et du coup je me sentais pas bien je me sentais pas épanouie j'étais pas bien à cause de ça tu vois... c'est pour ça voilà que je te dis c'est important la communication et d'avoir des personnalités qui s'entendent bien

Anaïs : et quel serait le rôle du manager alors à ce moment-là ?

Entretien 5 : bah si c'est possible parce que des fois les managers ils arrivent et l'équipe est déjà faite donc euh voilà mais lorsque le manager arrive et que c'est à lui de construire son équipe je pense qu'il faut qu'il soit vigilant à ce que les personnalités puissent se compléter mais aussi à ce que les compétences également puissent se compléter ... par exemple dans notre équipe tu vois si jamais là j'ai un binôme je pense que XX sera vigilante sur le fait qu'on n'ait pas exactement les mêmes compétences pour qu'on puisse se diversifier pour qu'on puisse travailler sur plein de sujets différents pour qu'on puisse être complémentaires en fait ... après moi je

pense fin le manager ça doit pas non plus être le bouclier à tout tu vois euuh ce que je veux dire c'est pour moi quand tu travailles en équipe même si y'a un chef c'est important que les personnes soient assez matures pour discuter entre elles sans pour autant impliquer tout le temps les managers ... même par mail par exemple moi j'apprécie pas vraiment quand les personnes mettent systématiquement mon manager dans la boucle tu vois ce que je veux dire je trouve qu'en termes de communication c'est pas bon euuh parce que ça renvoie un message de manque de confiance fin pour moi hein peut-être que c'est une interprétation mais ça renvoie un message de manque de confiance de besoin de encore une fois parler à quelqu'un qui a les mêmes galons et ça j'aime pas ... après en cas de conflit là oui le manager il a un rôle à jouer je pense euuh si les parties sont pas assez matures ou arrivent pas à se mettre d'accord bah le manager au bout d'un moment il faut qu'il prenne la décision parce que le bien-être de l'équipe est hyper important... je pense que si les collaborateurs sont pas biens dans l'équipe euuh bah forcément ils seront pas épanouis le travail sera moins bon et le manager il a ce rôle là à jouer et même si c'est un rôle hyper difficile bah je pense quand même que ça fait partie des tâches du manager ... après ça fait aussi partie des responsabilités du collaborateur de communiquer avec le manager euuh mais il faut aussi que le terrain soit propice fin j'aime pas dire il faut mais un manager bienveillant permettra à un collaborateur de communiquer tu vois de vraiment pouvoir parler en toute transparence de partager ses émotions parce que les émotions ça peut être un peu tabou en entreprise mais voilà encore une fois ça dépend beaucoup de sa personnalité ... est-ce que c'est quelqu'un de bienveillant qui va être tourné vers les autres qui va avoir envie que la personne se sente bien qui va être à l'écoute de ses émotions etc

Anaïs : oui je vois ... tu as mentionné plusieurs fois le fait de passer par des personnes qui ont les mêmes galons que toi... est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur ce côté hiérarchique ?

Entretien 5 : bah je pense que c'est un peu propre à notre secteur d'activité euh je pense que la banque c'est quand même un secteur qui est connu pour ne pas être le secteur le plus fun du monde (rires) et historiquement fin voilà je sais que la hiérarchie c'est quelque chose qui comptait beaucoup euuh là j'ai l'impression fin après je travaille pas depuis 20 ans non plus hein mais j'ai l'impression qu'on ressent moins de barrières hiérarchiques fin de strates hiérarchiques on va dire ... historiquement voilà dans la banque y'avait quand même beaucoup de hiérarchie par exemple tu vois quand j'étais alternante donc c'était entre 2014 et 2016 j'étais chez XX qui est quand même connu pour être l'entité la plus hiérarchique je pense euuh avec le groupe et en fait c'était par étage la hiérarchie fin la hiérarchie se faisait en fonction des étages donc moi qui étais alternante bah j'étais au rez-de-chaussée et y'avait même une stagiaire qui était au moins 1 ... et du coup je devais monter au 3ème pour aller voir ma chef fin tu vois c'était vraiment organisé comme ça donc voilà je pense que la hiérarchie fin le fait que ce soit marqué c'est peut-être un peu cliché de dire ça mais ça dépend beaucoup des générations fin moi je le vois avec mes expatriés c'est souvent les plus vieux avec les postes les plus élevés qui sont le plus attachés à la hiérarchie hein je le ressens ... et c'est aussi très culturel fin de ce que j'ai vu moi euuh par exemple les chinois que j'ai pu gérer ils vont rien me dire pendant l'échange quand je leur fait une présentation de package etc ils vont juste conclure en me remerciant pour la présentation mais ensuite ils vont aller voir leur chef pour négocier tu vois euh mais ils vont pas me le dire directement dans l'échange et ça ça me l'a fait plusieurs fois avec des chinois donc je pense que ça peut être lié à la culture à la génération et peut-être aussi au secteur d'activité euh mais comme j'ai pas énormément de secteur d'activités je sais pas trop

Anaïs : comment tu penses que cela influe sur la coopération ?

Entretien 5 : bah si je reprends l'histoire des âges y'a des personnes qui peuvent se sentir agressés et se dire bah non elle est pas légitime elle a que 27 ans elle est pas légitime en fait dans son rôle bon je pense que c'est quand même rare ce genre de ... fin aujourd'hui moi dans mon quotidien je le croise pas c'est surtout quand tu dois collaborer sur un projet je pense ... tu vois moi par exemple dans ma collaboration avec les expats on n'est pas amenés à travailler sur des projets c'est plus moi qui travaille pour eux euuh c'est peut-être pas mes clients non plus mais presque alors si on travaille sur un projet je pense que ça peut être difficile de travailler fin de collaborer parce qu'il peut y avoir des interprétations des biais des choses fin je le sais parce que j'entends ma sœur qui travaille en banque et qui est assez senior et elle m'a déjà dit oh y'a des petites jeunes qui arrivent et qui pensent qu'elles savent déjà tout qui veulent tout remettre en question fin tu vois ce que je veux dire (rires) ... euuh du coup en fait selon l'expérience etc fin voilà l'âge ça peut vouloir dire expérience et légitimité ... après c'est pas systématique moi j'aime pas généraliser mais ça peut arriver je pense avec certaEntretien 5 personnalités encore une fois

Anaïs : ok très clair... et alors désolée j'aurai pu te demander ça au début mais t'as mentionné plusieurs fois le faire de faire des petits projets, est-ce que tu peux m'en dire un peu plus car je sais pas précisément ce que vous faites sur la partie projets en mobilité ?

Entretien 5 : bah par exemple en ce moment on travaille sur un projet qui est d'analyser l'ensemble des coûts des expatriations pour le présenter à XX (DRH) fin à la DG pour qu'ils aient une idée de ce que peut coûter une expatriation euuh après un autre projet qu'on fait en ce moment et qui est plus leadé par XX (alternante) c'est le processus de facturation où là c'est vraiment un projet parce que l'autre je sais pas si on peut appeler ça un projet parce que c'est plus fin c'est une analyse donc je sais pas si c'est vraiment un projet mais en tout cas XX (alternante) elle travaille en ce moment sur l'amélioration du process de facturation et ça c'est un vrai projet parce qu'elle est en transverse avec des équipes de la RH euh notamment avec l'équipe contrôle de gestion social mais aussi avec les équipes compta ... et c'est un vrai projet parce qu'ils réfléchissent ensemble sur comment améliorer le process de facturation pour qu'il soit plus facile parce qu'on a beaucoup de factures tu sais vu qu'on travaille avec pas mal de prestataires donc voilà on se demande comment optimiser comment être sûrs des coûts comment anticiper certains coûts pour que les directions elles puissent les intégrer dans leur budget euh donc voilà c'est un type projet qu'on peut avoir... un autre projet fin je sais pas si on peut appeler ça un projet encore une fois mais c'est d'organiser des comités mobilité internationale avec l'ensemble des entités du groupe en France euuh donc là on a une première session avec la mobilité d'XX de XX de XX fin voilà différentes entités pour discuter de nos problématiques et euuh donc voilà ça c'est un projet qu'on a mis en place que j'ai trouvé hyper intéressant et là on fait la même chose fin on est en train de le mettre en place mais c'est en gros on va faire un atelier avec toutes les RH des pays pour qu'ils nous remontent des infos fin en fait on a l'intention de le faire de manière assez fréquente pour qu'eux puissent nous parler des collaborateurs et nous des postes pour qu'on puisse faire ensuite faire matcher les 2 donc eux qui expriment les besoins qu'ils peuvent avoir et nous qu'on puisse voir dans quelle mesure on peut les accueillir en expat ... et d'ailleurs on travaille aussi beaucoup avec XX qui gère les VIE pour voir dans quelles mesures on peut proposer des VIE y'a aussi des digital pass fin voilà tout ce qui est mouvements internationaux on s'en occupe

Anaïs : oui donc vous avez plusieurs interlocuteurs en interne

Entretien 5 : oui on travaille beaucoup avec les équipes Compen&ben parce qu'en fait par exemple là on a beaucoup d'expatriés fin d'impatriés qui travaillent en France qu'on veut

localiser et du coup on a besoin d'analyses du Compen&ben pour voir quel salaire on peut leur proposer en fait ... donc eux nous donnent des infos par rapport à ça tu vois pour qu'ils soient pas trop décalés en fonction de l'équipe en fonction du marché en fonction du groupe aussi euuh voilà on leur demande aussi leur avis souvent quand par exemple on va faire une augmentation à quelqu'un on leur demande quand une personne part en expat et qu'on doit revoir son salaire de référence on leur demande donc ouais le Compen&Ben c'est vraiment nos interlocuteurs principaux euuh on travaille beaucoup avec les HRBP aussi surtout pour les mouvements local to local on les accompagne euuh alors en vrai c'est pas vraiment dans notre scope mais on les accompagne beaucoup tu vois bah par exemple XX donc quelqu'un qui part de Turquie pour venir travailler en France même si c'est dans le groupe il doit démissionner pour être embauché ici et en fait dans ce cadre-là ils ont pas mal d'avantages qui sont accordés et comme ça ressemble beaucoup à ce dont peut bénéficier une personne en expat c'est nous qui gérons le lien avec les prestataires euuh donc tu vois j'ai beaucoup travaillé avec XX et XX par exemple on a eu un cas-là récemment où on voulait faire partir des expats de France au Portugal et on était un peu en fight avec le Portugal qui voulait pas parce que pour eux c'était trop cher etc sauf que y'avait un réel enjeu derrière sur le développement du collab et du busEntretien 5s et donc nous on avait le busEntretien 5s qui nous pressait d'un côté et de l'autre on avait le Portugal qui nous disait que c'était un no-go complet donc euuh on a beaucoup collaboré toutes les trois là-dessus et on a mis en place une stratégie pour pouvoir faire partir les expats et on a réussi donc on était contentes (rires)

Anaïs : et qu'est-ce qui fait que votre collaboration a bien fonctionné là par exemple ?

Entretien 5 : ça s'est bien passé parce que euuh fin j'ai demandé récemment un feedback à XX et XX pour qu'on voit comment améliorer les choses et elles me disaient qu'elles aimaient beaucoup notre collaboration parce qu'on était assez complémentaires en fait euuh et notamment quand y'avait des points d'alerte qu'elles ne voyaient pas forcément nous on était là pour les alerter pour les relancer si besoin euuh voilà donc une bonne collaboration mais je pense encore une fois fin tu vois par exemple XX elle me disait qu'elle pense qu'on travaille bien ensemble parce qu'on est toutes les deux très orientées client et tu vois ça rejoint peut être encore ce que je te disais avant sur la personnalité parce que tu vois moi je sais que je travaille bien avec elles parce qu'elles ont des soft skills qui me parlent beaucoup euuh tu vois l'orientation client elles l'ont plus plus plus et pour moi c'est hyper important fin que nos collaborateurs soient satisfaits et le management également donc voilà ça je pense qu'on se rejoint là-dessus ... j'ai peut-être eu plus de mal à travailler avec d'autres HRBP qui peuvent être peut-être un peu plus solos en fait fin voilà qui peuvent avoir l'impression qu'on est dans un rapport de force en fait alors qu'on veut juste collaborer (blanc) ... mais tu vois moi par exemple si je me demande vraiment avec quel type de personnes je travaille bien fin avec qui je collabore bien tu vois là j'y pense parce qu'on recrute notre future alternante et ce qui est important pour moi c'est que ce soit des gens euuh franchement le plus important pour moi c'est que ce soit des gens bienveillants et en fait j'ai un truc aussi qui est difficile à expliquer mais j'en ai parlé avec beaucoup de gens et y'a plusieurs personnes qui ont ce truc c'est pas euuh fin tu vas me dire c'est pas éthique (rires) c'est peut-être discriminant mais c'est l'intuition en fait ... surtout quand c'est pour travailler avec toi tu vois euuh quand je faisais du recrutement c'était pas pour travailler avec moi mais j'avais quand même ce petit feeling et ça c'est hyper euuh fin c'est pas concret en fait mais je sais te dire la première fois que je vois une personne je sais te dire si je vais bien travailler avec elle ou pas et même au-delà de ça si c'est une personne fin si c'est une bonne personne ou pas... et en fait c'est un ressenti et ça comme c'est pas factuel c'est difficile à expliquer mais globalement je me trompe jamais en fait ... quand j'ai cette intuition quand y'a un truc qui me gêne je sais pas te dire quoi exactement ça m'ait déjà arrivé plein de

fois même avec des gens de la RH hein genre je parle avec eux et ça se passe plutôt bien fin on s'entend bien etc mais moi y'a un truc qui me gêne... et en fait souvent je poursuis parce que je veux approfondir et bah à chaque fois je suis déçue donc en fait je peux faire confiance à mon intuition (rires) ... mais vraiment quand c'est possible j'essaie d'approfondir le plus possible pour creuser et voir qu'est-ce qui me gêne parce que souvent je le vois pas tout de suite et en fait franchement des fois c'est pas grand-chose euuh ça peut être une attitude des mots le fait de je sais pas par exemple quand on travaille en équipe et qu'une personne s'impose trop par exemple euuh un truc que je déteste et que je remarque fin ça parle beaucoup de la personne je trouve c'est quand on est en groupe et qu'une personne est à l'écart et qu'on l'inclut pas tu vois ça j'ai horreur de ça et en fait je trouve que ça montre un aspect de la personnalité d'une personne que j'aime pas en fait ça montre un manque de bienveillance un manque d'empathie et ça j'aime pas euh voilà ça c'est un des aspects que j'aime pas trop ... après j'aime pas non plus par exemple quand t'es en réunion tu vas dire un truc à ta voisine et après elle elle va le dire à voix haute devant tout le monde pour que ce soit elle en fait qui brille alors que toi t'as une idée pertinente mais c'est elle qui va prendre le lead et ça c'est encore un type de personnalité que j'aime pas donc voilà c'est plein d'exemples comme ça qui finalement fin c'est pas grand-chose mais ça montre que la personne a pas une personnalité compatible avec la mienne en fait (blanc) ... c'était quoi ta question au départ parce que là je me suis égarée (rires)

Anaïs : non non mais c'est super intéressant ça montre ce qui fait qu'on collabore plus avec une personne qu'avec une autre

Entretien 5 : oui bah franchement c'est beaucoup la personnalité hein après moi j'aime bien voir comment travaille une personne tu vois euuh en fait tu peux pas faire confiance tout de suite à une personne t'as besoin de voir comment elle travaille ce qu'elle délivre ... après il faut aussi accepter que la personne puisse pas faire les choses exactement comme toi tu les fais et ça c'est un lâcher-prise qu'il faut euh qui est important de faire parce que sinon t'arriveras pas à déléguer ... je sais que moi avant j'arrivais pas du tout à déléguer parce qu'en fait ça m'énervait j'avais l'impression que la personne faisait pas bien fin faisait pas comme moi je voulais et du coup ça me frustrait donc je me disais autant pas déléguer autant faire toute seule tu vois mais sauf que c'est pas un bon mindset parce que ça veut dire que t'es dans ton prisme et que t'es pas du tout à l'écoute des autres euuh du coup maintenant ça va mieux j'ai changé là-dessus mais ouais faut juste accepter qu'on est tous différents bon y'a quand même une certaine limite qui fait qu'on pourra pas travailler ensemble si la divergence est trop importante... tu vois si t'as quelqu'un fin quand j'étais au recrutement je travaillais avec quelqu'un qui parlait tout le temps vraiment non-stop elle s'arrêtait jamais me parler et moi je parle pas énormément et en plus elle délivrait pas du tout en fait et moi ça m'énervait parce qu'on avait un objectif commun et cette personne elle faisait beaucoup de vent et finalement elle travaillait pas assez et je pense qu'on était trop opposées pour travailler ensemble (blanc) ... mais globalement on aime bien travailler avec des gens qui nous ressemblent quand même fin je sais pas ce que t'en penses mais euh globalement on va quand même avec ceux qui nous ressemblent ... en tout cas dans les soft skills tu vois je te parle pas de ressemblance dans les idéaux dans les dans les physiques fin tu vois plutôt dans les valeurs et les soft skills comme je te disais l'orientation client la fiabilité etc... parce que tu vois j'ai travaillé avec des personnes vraiment très différentes des jeunes des plus âgés des débutants des seniors et en fait à chaque fois ce qui a fait que ça a bien fonctionné c'est l'aspect soft skills en fait ... après y'a des gens avec qui je m'entends très bien mais par contre quand je commence à travailler avec eux c'est une catastrophe euh donc ça peut être lié au fait que la personne euuh pour elle sa carrière est hyper importante et donc ça ça rejoint plutôt ses valeurs mais ouais ça peut être lié au fait que la personne veut absolument réussir sa carrière et elle est prête à tout fin à écraser les autres à s'accaparer le travail des autres euuh mais ça c'est

un truc qui me va pas non plus en fait (rires) ... je sais pas si c'est de la personnalité ou si c'est peut-être aussi que la personne a le sentiment d'avoir fait plus dans le projet et elle pense que c'est elle qui doit finalement être en lead fin qui est plus légitime à recevoir le truc j'en sais rien mais moi tu vois quand on est un collectif pour moi on est ensemble quand on écrit un mail on parle en nous même si une personne a fait un petit peu plus euuh et on dit pas c'est la faute d'un tel ou d'un tel pour moi l'objectif c'est tu brilles ensemble mais si y'a des erreurs si y'a des échecs bah on les assume ensemble aussi ... et ça c'est souvent franchement toi tu débutes mais tu verras c'est souvent qu'il y a des personnes qui assument pas l'échec collectif en fait et ça c'est un truc que je déteste mais vraiment je déteste par exemple l'autre fois XX (alternante) s'est pris un scud par quelqu'un par mail euuh et bah pour moi le courage managérial je suis pas manager mais je suis quand même intervenue en disant voilà XX est alternante c'est pas anormal qu'elle se soit trompée là-dessus merci de faire preuve d'un peu de bienveillance etc fin tu vois je pense que c'est un comportement qui est normal mais je le retrouve pas systématiquement et ça ça m'énerve

Anaïs : tu mentionnais le fait de briller ensemble quand le projet est un succès ... qu'est-ce que ça t'apporte d'autre la collaboration ?

Entretien 5 : bah moi je trouve que ça m'enrichit parce que je découvre aussi les points de vue des autres euuh parfois je me remets en question aussi je me dis ah mince c'est vrai j'avais pas pensé à ça donc j'aime bien partager j'aime bien collaborer pour ça euuh et parce que aussi des fois j'ai pas 100% confiance en moi et j'ai besoin de valider mes opinions fin ce que j'envisage de faire avec les autres du coup c'est pour ça que j'aime bien travailler ensemble ... je trouve que dans la collaboration le feedback est hyper important aussi pour permettre de se développer de s'améliorer et de se féliciter aussi tu vois de gagner en assurance parce que quand on travaille sur un projet ensemble et qu'à la fin la personne te dit franchement bravo même si y'a pas de lien hiérarchique hein tu vois ça peut être XX (alternante) qui me dit ah bah franchement t'as géré t'as été hyper inspirante fin tu vois c'est hyper gratifiant en fait d'entendre ce genre de choses euuh donc voilà moi j'aime bien ça d'avoir du feedback des gens avec qui je travaille ... qu'est-ce qui est intéressant aussi dans le fait de collaborer ensemble... bah des fois c'est d'aller plus vite en fait tu vois que de travailler seul euuh comme je te disais avant j'avais tendance à tout garder pour moi sauf que je prenais un temps de fou quoi alors que maintenant que je sais faire plus confiance fin tu vois à XX (alternante) je lui donne quand même beaucoup de choses à faire et même si c'est pas parfait c'est pas grave au moins moi ça me dégage du temps en fait pour faire d'autres choses donc ça je trouve que c'est aussi un bel aspect du travail collectif euuh voilà

Anaïs : ok super bah écoute merci beaucoup pour cet entretien j'ai noté plein de choses intéressantes

Retranscription - Entretien 6

Anaïs : comme tu le sais je réalise mon mémoire de fin d'études sur la coopération et je réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... comme je t'ai expliqué je n'ai pas de problématique précise à ce stade et donc pas de questions très spécifiques à te poser donc l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la collaboration de manière large donc voilà hésite pas à développer tes

idées fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est dans une logique exploratoire on va dire ...

Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet, tu pourrais revenir sur ton parcours même si je le connais un peu et me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 6 : oui donc j'ai une formation en sciences économiques et internationales donc à priori pas destinée aux RH (rires) mais le premier job que j'ai trouvé c'était dans l'organisation de conférences et d'évènements pour les professionnels et du coup après 2 ans dans l'entreprise bah ça m'a plu en fait cette matière et le fait de travailler de cette façon-là donc je suis rentrée dans un organisme de formation qui m'a mis un peu plus sur la piste de la RH où j'ai travaillé pendant 8 ans comme consultante et chef de projet euh ensuite j'ai voulu voir en entreprise comment ça se traduisait ces formations parce qu'on s'arrête toujours à la porte des entreprises quelque part quand on est consultant donc je voulais aller un peu plus loin euh et donc j'ai fait 6 ans de formation chez XX (entité) et ensuite j'ai eu envie de voir le côté un peu opérationnel du métier RH et vu qu'on peut avoir ce type de mobilité dans un grand groupe et bah on m'a laissé la chance d'aller vers un métier de HRBP pendant 4 ans et euh au bout de 4 ans j'ai eu envie de revenir à cheval sur du collectif et de l'individuel d'où mon poste aujourd'hui sur le talent management et leadership development qui permet à la fois d'avoir une approche euh déjà internationale et ça c'était en cohérence avec mes études pour le coup et à la fois une approche très globale et euh on va dire stratégique mais quand même individuelle car on a la possibilité de rencontrer et d'accompagner les collaborateurs dans leur développement ... donc voilà je change tous les 4 ans à peu près je change d'ailleurs là en septembre et donc je travaille depuis euh 22 ans vu que j'ai commencé en 2000 et finalement tout en RH sauf au début mais après ça a été en RH en ayant la possibilité d'aller vers de nouveaux métiers donc ça c'était intéressant d'élargir mon champ de compétences initiales

Anaïs : c'est intéressant car tu connais bien l'environnement XX (entité) du coup... justement comment tu décrirais la manière dont on travaille ensemble ici ?

Entretien 6 : euuuh bah je dirai que chez XX (entité) alors comment dire y'a eu régulièrement des changements d'organisation qui ont essayé de faire en sorte d'apporter plus de fluidité entre les pays et les fonctions centrales notamment parce que moi j'ai souvent été dans ces environnements en fait et du coup la façon dont on fonctionne euh je pense que y'a de bonnes interactions y'a de bons échanges entre les différentes directions et même sur nos postes RH vis-à-vis du business que globalement la relation elle est quand même assez saine même si en RH on a toujours du mal à trouver sa place en tout cas y'a toujours un coût d'entrée à la relation parce qu'on peut faire face à des à priori en fait de la part du business qui euh voilà n'accorde pas toujours le temps nécessaire au support RH ou qui ne comprend pas toujours la valeur ajoutée donc il faut toujours recréer une relation quand on est RH mais une fois que c'est fait je pense qu'après on arrive à établir des relations de confiance euh d'ailleurs on est dans une entreprise où le réseau joue pas mal c'est-à-dire que quand on se connaît ou qu'on connaît quelqu'un qui connaît ça aide aussi à entrer dans la relation et ça donne un peu la confiance à priori donc ça ça aide et donc on voit beaucoup de personnes qui changent de postes qui se retrouvent qui retravaillent ensemble donc on va dire que ça facilite un peu les choses ... après le côté que moi j'ai toujours un peu perçu c'est que malgré les réorganisations t'as toujours un peu des effets silos qui font que tu vas quand même toujours travailler pour servir ton objectif euh alors en essayant de collaborer mais parfois avec plus ou moins d'efficacité c'est-à-dire que si vraiment tu as un fort enjeu de collaboration sur ton projet tu vas jouer à fond parce que ça va apporter quelque chose fin ça va apporter quelque chose à ton projet avec une forte valeur ajoutée mais parfois y'a une collaboration qui est un peu euh plus en surface juste pour dire

qu'on a collaboré mais du coup après on prend pas forcément les inputs qu'on a pu avoir donc c'est plus en surface ouais ... typiquement si jamais y'a un enjeu de rapidité à côté de la part de ton interlocuteur qui veut aller vite et du coup faut pas que ça prenne plus de temps euh ou s'ils ont déjà quelque chose en tête quelque chose de prédéterminé en fait et du coup toi on a pas trop envie que tu challenges ce qui existe donc du coup dans ce cas-là on va peut-être moins t'attendre et moins te laisser un vrai rôle de collaboration euh donc voilà je pense que y'a encore fin y'a des endroits où on arrive très bien à collaborer mais ça dépend de la personnalité des managers souvent de ce qui est impulsé en haut pour moi euh donc de l'exemplarité quelque part et de l'ambition qui est affichée dans ta direction et puis euh t'en as d'autres qui ne sont pas du tout dans la collaboration et donc quand tu perçois ça ça te donne pas trop envie de l'être non plus donc voilà ça fait un effet miroir qui n'est pas forcément en faveur de la collaboration en tout cas de ce que j'appellerai la vraie collaboration... donc je dirai que y'a tous les cas de figures y'a une volonté fin en tout cas des personnes qui pensent qu'elles collaborent pas mal mais que dans la réalité c'est pas si évident que ça en fait

Anaïs : est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur le fonctionnement en silos dont tu parlais ?

Entretien 6 : c'est-à-dire que parfois que tu peux avoir intérêt à avancer seul sur ton sujet parce que déjà euh t'as envie de garder ton sujet de rester maître de ton sujet donc d'être reconnu comme tel et que si tu demandes trop d'avis autour de toi bah t'es plus le seul à pouvoir être valorisé sur le projet donc y'a ça euh y'a le fait que parfois y'en a qui je pense ne voient pas l'intérêt en fait de demander autour d'eux parce que fin peut-être pour cette raison-là aussi mais aussi par gain d'efficacité soit parce qu'on leur a pas dit de le faire je sais pas euh parce que y'a pas l'impulsion du manager dont je parlais (blanc) ... mais moi je suis persuadée qu'on gagne à collaborer ou à s'ouvrir à d'autres pour avoir des inputs mais donc ça c'est une posture qui veut dire qu'à chaque fois que tu fais une action il faut penser à demander l'avis des autres ce qui n'est pas une évidence parce qu'on peut avoir le sentiment de savoir-faire donc finalement pourquoi aller demander aux autres donc euh voilà ... faut mesurer le bon niveau je pense entre pas demander non tout le temps et pour autant demander sur des fondamentaux ou sur des choses où on a peut-être plus de mal à se remettre en question tout seul euh pour avoir des avis externes tu vois... et justement d'ailleurs des avis fin ça c'est ma croyance mais ma croyance à moi c'est que les avis différents peuvent apporter une vraie valeur ajoutée et là ça rejoint l'idée de diversité pour moi ... quand tu réfléchis à un sujet c'est super important selon moi d'avoir des points de vue complètement différents et non pas normés euh c'est le risque quand on est trop identiques ou seul et donc le fait d'apporter ce regard un peu extérieur aide à se challenger et pour moi apporte beaucoup de valeur globalement à l'entreprise... mais c'est pas encore quelque chose de trop ancré je trouve... 1) de se dire je vais collaborer et 2) de se dire quand je collabore je mets qui autour de la table euh est-ce que j'ai vraiment des avis suffisamment différents ou est-ce que j'ai des personnes qui me ressemblent et du coup on va tous être d'accord très facilement ... par exemple nous à la RH je trouve que ce qu'on devrait peut-être plus faire c'est intégrer le business dans nos réflexions... quand on avait fait à un moment un squad euh moi j'avais été responsable d'un squad y'a 3 ans fin non même y'a 4/5 ans c'était avant ce poste et on avait mené fin trouvé des forces vives qui pouvaient réfléchir sur un sujet autour du parcours professionnel euh et ce que j'avais trouvé vraiment hyper riche c'est qu'on avait intégré deux personnes du business qui réfléchissaient avec nous sur ces sujets et du coup ça apportait un regard complètement différent et ça nous donnait aussi la perception du terrain sur la RH et je trouve que ça ça apporte une vraie valeur ajoutée euh quand on prend le temps de le faire et quand la personne en face prend vraiment le temps de s'investir aussi parce que

c'est vrai que y'a quand même pas mal de prérequis pour que ça fonctionne mais pour moi ça apporte une vraie valeur

Anaïs : tu dis qu'il faut avoir les bonnes personnes autour de la table... est-ce que tu as remarqué des choses concrètes par rapport à cela ?

Entretien 6 : bah je pense que l'histoire chez XX (entité) ça compte c'est-à-dire l'historique le réseau euh quand on retrouve quelqu'un qu'on a connu bon je parle là avec mon biais mais avec ce que je perçois aussi euh quand t'as travaillé avec quelqu'un en confiance dans le passé c'est plus facile de capitaliser dessus et de vraiment collaborer en étant transparent sur les enjeux sur ce qui peut aller ou pas aller euh et d'arriver à vraiment bien mettre les choses sur la table donc c'est un des facteurs qui rapproche je pense ... ensuite c'est aussi les personnalités pour moi hein c'est ce que dégage la personne plus en termes de soft skills du coup là euh comment elle t'apporte le sujet sur la table est-ce qu'elle te donne envie ou pas est-ce qu'elle te montre que ça va être pris en compte ou pas euh parce que par exemple je repense à ce qui se passe au groupe alors c'est au groupe donc c'est autre chose mais tu vois globalement par rapport à l'équipe de XX on peut dire qu'on fonctionne bien globalement sur les offres de développement qu'on collabore bien parce qu'on se donne vraiment les infos mais que par contre quand on essaye de challenger quelque chose comme l'ancienneté sur les profils bah là ils se ferment ils se mettent euh on va dire en posture haute pour dire ne venaient pas là-dessus ne venaient pas sur ce terrain-là c'est nous qui décidons et c'est pas comme ça euh malgré le fait que plein d'entités remontent le sujet tu vois donc pour moi là on est plus dans la collaboration parce qu'on dépasse une limite qu'ils ne veulent pas qu'on franchisse ... donc voilà ça c'est une posture qu'ils ont qui pour moi est fermée alors que par exemple y'a une autre équipe à côté quand ils demandent aux personnes fin à chaque entité les remontées ils les prennent vraiment en compte ils les font remonter et ils vont jamais laisser une porte fermée sans explication ou sans aller-retours fin sans creuser derrière donc voilà pour moi c'est une posture que tu as en face où tu te dis bon est-ce que je le redis une 10^{ème} fois alors que je sais que ça va pas marcher alors que de l'autre côté tu vas te dire bon bah là je peux remonter ce point et derrière il sera pris en charge et pour moi ça c'est de la collaboration... parce que y'a de l'écoute derrière tu vois et pas de l'écoute en façade euh c'est vraiment j'écoute je prends le point je le traite si je peux pas apporter une réponse positive je vais expliquer les arguments qui ne sont pas juste c'est comme ça donc euh je pense qu'il faut être d'égal à égal dans la relation et pas en posture haute par rapport à des éléments de négociation un peu plus compliqués ... et tu peux retrouver ça certainement chez XX (entité) hein c'est-à-dire que ça va bien jusqu'au moment où tu déranges donc on laisse pas trop la porte ouverte pour déranger pour challenger des choses qui vont pas dans le sens de ce qui a été imaginé euh donc ça ça a tendance à fermer la porte de la collaboration ... donc voilà l'écoute c'est fondamental ne pas te mettre en posture haute aussi c'est-à-dire qu'il faut que tu gardes un peu d'humilité pour être capable d'entendre d'autres avis que le tien et les prendre en considération et puis après c'est aussi fin pour moi c'est plus facile avec des personnes qui sont souriantes fin qu'on envie d'être là qui ne viennent pas contraintes mais qui ont envie d'être là et qui ont envie d'avancer quoi ... je voulais te dire autre chose (blanc) ... euh tu as l'orientation client aussi quelque part aussi euh l'orientation client à quel point je l'ai ou pas à quel point je la prends en compte euh et je pense que c'est quand même lié aussi alors pas à chaque fois mais à l'exemplarité du manager donc c'est-à-dire quelle place on te laisse toi en tant que manager en-dessous pour jouer la carte de la collaboration euh si tu vois que ton manager a un enjeu avec le manager de la personne avec qui tu es censée travailler bah tout de suite tu vas plus te fermer tu vas pas laisser la porte ouverte à la collaboration tu vas plutôt protéger pour être aligné avec ton manager euh et même au niveau de la DG hein je pense que c'est exactement ce qui se passe c'est-à-dire que si un DG

ferme la porte à la collaboration bah à un moment donné en-dessous ils vont tous s'aligner ou alors fin soit tu t'alignes soit tu prends le risque de collaborer quand même un peu dans le dos de ton manager mais du coup là je pense que ça veut dire que t'as de fortes convictions sur le sujet et une personnalité qui va avec sinon tu t'alignes en général

Anaïs : oui je comprends ... et alors ça fait plusieurs fois que tu parles de « vraie collaboration », qu'est-ce que tu mets derrière ça exactement ?

Entretien 6 : bah pour moi en fait t'as le fait d'échanger avec quelqu'un où tu vas juste donner des informations finalement et en retour on peut d'en donner ou avoir un avis donc ça c'est échanger euh collaborer pour moi c'est vraiment construire avec l'autre donc co-construire euh c'est-à-dire que l'avis de l'autre a autant d'intérêt que ton avis à toi en fait et du coup bah ça veut dire que tu prends le temps d'aller comprendre l'avis de l'autre personne et que justement tu le prends en considération dans ce que tu es en train de construire ... voilà donc ça veut dire aller beaucoup plus loin c'est-à-dire que c'est pas toi qui fin tu peux être là et décider on va dire mais tu décides avec tous ces éléments là et t'essayes même d'avoir une décision commune euh qui convienne au groupe pour pouvoir avancer ... et la collaboration pour moi c'est aussi fin t'arrives à le faire si tu vois un objectif commun c'est-à-dire que tu vois fin t'as un intérêt quelque part parce qu'on fait quand même toujours les choses par intérêt hein donc si c'est pas ton intérêt personnel en tout cas c'est que tu vois l'intérêt pour l'entreprise et du coup si tout le monde a envie de co-construire sur un sujet qui a un sens commun qui a du sens pour l'entreprise ça va fédérer et ça va aider à collaborer (blanc)... mais c'est pas évident fin je pense que c'est peut-être un des trucs qu'on devrait travailler tu vois le fait de voir des fois un peu plus loin que son propre euh sa propre direction et même sa propre équipe pour se dire finalement c'est quoi le mieux pour l'entreprise... parce qu'on a beau avoir des plans Impulse et tout ça et donc de voir la direction globalement qu'il faut prendre je suis pas sûre qu'on le voit à tous les niveaux et qu'on raccroche ça à tous les niveaux en fait et donc que ce soit suffisamment fort pour que ça permette euh de se mettre en ordre de marche derrière fin de façon collaborative en tout cas ... et donc c'est vrai que parfois on voit que son propre intérêt et qu'on voit pas assez loin je pense que c'est un des sujets aujourd'hui c'est qu'on voit à court terme euh mais des fois si on regarde plus à long terme ça vaut le coup d'y passer un peu plus de temps et de construire les choses différemment pour aller dans le sens de la stratégie et l'intérêt de l'entreprise et prendre des décisions oui peut-être moins court-termistes euh plus globales fin je veux dire où tu vois les impacts de partout en fait

Anaïs : comment tu expliques le fait qu'aujourd'hui on ait du mal à voir cet objectif commun ?

Entretien 6 : bah là ça rejoint l'analyse de Performance mais la collaboration est de toute façon difficile dans une entreprise qui est menée par les résultats individuels et je pense que XX (sa manager) pourra t'en dire plus euh notamment sur la culture book parce qu'effectivement là le paradoxe c'est qu'on veut aller vers plus de collaboration mais pour autant on est une entreprise qui est orientée résultats et donc quand t'es orientée résultats tu veux aller vite tu veux délivrer vite et la collaboration ça prend plus de temps donc voilà ça c'est un des paradoxes ... on est tous évalués sur des objectifs individuels et quelque part c'est ça qui fait que fin ça impacte ta rémunération et tout donc t'es quand même assez centré sur ton objectif individuel et donc au moment où il t'ait donné bah il t'ait donné à toi et pas à un groupe donc t'es quand même orienté là-dessus avant tout et c'est vrai que pour avoir le sens et l'objectif commun bah... alors tu l'as à travers le plan mais tout le monde n'arrive pas à se raccrocher au plan de manière systématique euh y'en a pour qui c'est très évident et d'autres pour qui c'est un peu plus loin et même quand t'es rattaché au plan si je pense à chez nous tu vois t'as des sujets où il devrait y avoir plusieurs

personnes qui collaborent et qu'ils le font pas forcément là c'est que ça touche à des sujets d'égos euh t'as une orientation commune mais tout le monde n'a pas le même sens de l'orientation parce que chacun voudrait donner l'orientation qui correspond aux enjeux de son équipe donc du coup même si tu vois l'enjeu commun je prends la Diversité & l'inclusion par exemple t'as toujours un sujet de positionnement euh d'égos de pré-carré qui font que t'as envie de tirer le sujet plus d'un côté que d'un autre euh donc effectivement quel est l'intérêt pour une personne de lâcher tout ce qu'elle fait pour le donner à quelqu'un d'autre bah parce que ça a plus de sens pour l'entreprise mais c'est pas évident à intégrer (blanc) ... et parfois aussi quand on travaille en collaboration on peut avoir l'impression au début de perdre du temps euh parce qu'on est obligé de s'aligner de travailler tous ensemble fin à plusieurs sur le sujet donc à un moment faut vraiment réussir à enclencher la collaboration derrière sinon c'est que du temps perdu à discuter et ça je l'ai beaucoup vécu euh beaucoup beaucoup de temps perdu à soi-disant se passer des infos et à collaborer mais en fait c'était juste chacun qui essayait de défendre un peu son périmètre euh donc faut que l'intention soit clairement affichée et d'ailleurs dans ce cas-là elle était clairement affichée par le patron mais ça suffisait pas tu vois ... même sous l'enjeu de on doit travailler en agile parce que l'agile c'est aussi un moyen de développer la collaboration hein ça c'est aussi un point important je pense euh ok mais du coup l'agile derrière c'est quoi ça veut dire quoi pour les uns et pour les autres qui est-ce qui est oublié là-dedans qui est-ce qui ne se sent plus reconnu et donc comment il peut être valorisé différemment euh donc ça pose plein de problématiques différentes ... toute façon t'as quand même fin je pense que c'est chez XX (entité) et ailleurs hein mais t'as pas trop envie qu'on te prenne tes sujets euh parce que t'en es responsable et t'es reconnu pour ça donc t'as toujours un peu de méfiance quand il faut travailler en transverse hein en tout cas si y'a un risque qu'on fasse autre chose que contribuer à ton sujet fin tu vois c'est exactement ce qui s'est passé sur Diversité & Inclusion euh c'est que t'as une personne qui voulait travailler on va dire en collaboration mais en se positionnant avec des contributeurs donc les contributeurs donnent et la personne elle est responsable du sujet et peut entre guillemets briller sauf que la vraie collaboration c'est pas ça la vraie collaboration c'est des personnes qui co-construisent et qui brillent toutes ensembles et donc là c'était pas ça... parce que ça a des impacts derrière sur le statut sur la reconnaissance sur le périmètre donc voilà ...

Anaïs : tu parles beaucoup du rôle du manager et de l'impulsion qu'il peut donner... est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur ton expérience de manager ?

Entretien 6 : moi je pense que je suis pas ultra exemplaire sur la collaboration la coopération... je pense que ce que je fais bien ce que j'essaye de faire en tout cas c'est fin dans l'équipe en tout cas c'est d'écouter chacun c'est-à-dire au moins avoir la collaboration dans l'équipe c'est déjà une chose mais enfin quand on parle de collaboration c'est aussi pour moi et avant tout au-delà ... mais bon c'est déjà quelque chose d'avoir la collaboration dans l'équipe (rires) parce que je sais que y'a des endroits où c'est vraiment un sujet par contre euh donc moi je pense avoir fait en sorte que chacun trouve sa place dans l'équipe se sente pas menacé par les autres tout en ayant envie d'échanger et de collaborer sur certains sujets euh mais c'est jamais simple parce que dès que t'as une nouvelle personne avec sa personnalité qui ne voit pas les choses de la même façon ça c'est à rechallenge euh mais pour moi les clefs c'est quand même l'écoute de chacun laisser un peu de marge de manœuvre pour pouvoir tester des choses et pas trop réguler ou normer parce que ça peut brider la créativité ... mais par contre tu vois à l'inverse en transverse euh alors j'incite beaucoup à aller voir en transverse à échanger parce qu'on est aussi dans un rôle d'animation euh on a aussi besoin des autres de toute façon donc faut créer cette relation de confiance avec les pays avec les HRBP etc mais parce que c'est une évidence entre guillemets c'est-à-dire qu'il faut qu'on travaille avec eux pour que ça marche donc voilà

mais c'est vrai que sorti de là euh les personnes avec qui on a moins d'enjeux je pense qu'on pourrait faire plus quoi ... sauf que bah on a peut-être volontairement pas fait plus à un moment donné pour se protéger fin tu connais un petit peu l'historique donc c'est vrai que si à un moment t'as un peu une rupture dans ton top management ou des distorsions entre les patrons toi c'est difficile de créer des choses en-dessous je pense ... tu vas les créer si c'est nécessaire ou si y'a un vrai intérêt mais sinon tu vas pas aller au-delà de ce qui est nécessaire donc euh moi je pense que globalement à la RHC on est pas vraiment dans la collaboration euh globale... c'est pour ça que tester des trucs comme l'agile ou les squads c'est intéressant parce que ça te force à fin c'est pas sur un de tes sujets on va pas te le piquer donc ça force à travailler en collaboration vraiment euh parce qu'on est tous égaux et ça ça fait que ça fonctionne mais dans les organisations vu qu'on est pas tous égaux qu'on a chacun des périmètres bah ça fonctionne moins bien parce que c'est plus rigide quoi ...

Anaïs : et justement comment tu décrirais la manière dont tu collabores avec les autres managers ?

Entretien 6 : si je prends l'exemple de XX et XX avec qui je travaille le plus euh je dirais qu'on collabore bien quand même parce que y'a une relation de confiance et donc la base fin pour moi la base de la collaboration c'est la relation de confiance c'est-à-dire que tu peux dire les choses telles qu'elles sont tu peux montrer les failles dans ton projet et tes failles à toi d'ailleurs aussi euh et donc co-construire de façon assez sereine et sans prendre la place de l'autre tout en respectant l'autre et que du coup euh alors avec XX on a peut-être plus collaboré qu'avec XX parce qu'on a plus eu à le faire euh mais à partir du moment où l'autre n'a pas d'enjeux sur ton périmètre donc ce qui était le cas-là je trouve que la relation est saine et donc tu peux vraiment facilement collaborer en fait... mais après j'ai déjà vu dans des équipes où c'était plus dur de collaborer même si t'étais d'égal à d'égal parce que t'as toujours un peu de compétition en fait euh si t'as un peu peur qu'on mette trop le nez dans ce que tu fais aussi donc voilà j'ai eu des équipes où y'avait pas du tout de collaboration et ça c'était en tant que collaboratrice euh d'ailleurs j'aimais pas du tout ça parce que c'était pas sain pour moi en fait mais soit c'était impulsé par le manager soit c'était des personnes un peu trop euh quand tu cumules peut-être un peu trop de personnes solitaires dans une équipe qui sont pas trop dans le partage etc ça peut générer ça tu vois et puis la posture encore une fois... j'ai le souvenir de quand j'étais à la formation y'a une personne qui est arrivée de l'extérieur dans notre équipe et qui dès le premier jour alors que c'était notre collègue hein donc même niveau qui s'est positionnée complètement en posture haute donc c'était impossible de se mettre dans une posture de collaboration avec elle parce que tu te faisais attaquée si tu faisais ça en fait (rires)... donc voilà ça joue beaucoup la façon dont la personne se présente la façon dont elle présente ses enjeux et la manière dont elle a envie d'interagir avec toi

Anaïs : tu disais que tu n'aimais pas cette situation... qu'est-ce que ça t'apporte la collaboration du coup ?

Entretien 6 : bah ça apporte à soi et à l'entreprise c'est deux choses différentes... à soi y'en a à qui ça va rien apporter parce que c'est pas un levier pour eux donc voilà mais par exemple moi je trouve que c'est gratifiant de savoir travailler avec des gens en transverse des gens différents surtout et puis personnellement moi ça m'enrichit fin j'ai besoin des autres euh pour grandir quelque part fin je m'enrichis des relations avec les autres et de leurs idées fin du travail co-construit mais après ça c'est plutôt mon mode de fonctionnement c'est pas le cas de tout le monde... y'en a pour qui c'est pas un levier déjà individuel euh après ça peut être un levier collectif de se dire bon bah je contribue à un enjeu de l'entreprise ça a un intérêt pour

l'entreprise donc ça peut être gratifiant de travailler sur un gros projet euh stratégique et du coup de l'atteindre en collectif voilà ça peut être très gratifiant (blanc) ... mais le collaboratif c'est pas que gratifiant parce que c'est vrai que t'as des moments où t'es obligé de collaborer mais t'as des avis très différents qui te challengent et que t'as pas toujours envie d'entendre donc faut aussi être prêt à accepter ça hein donc euh c'est pas qu'un long fleuve tranquille la collaboration c'est aussi entendre des avis qui te mettent des bâtons dans les roues qui te font pas forcément toujours avancer aussi vite que tu le voudrais euh des personnalités qui des fois sont difficiles à gérer euh voilà c'est accepter tout ça avec tous les avantages que ça a mais avec toutes les conséquences que ça peut avoir aussi

Anaïs : je vois encore un peu de temps ... pour finir, est-ce que toi tu penses à certaines pistes d'amélioration ?

Entretien 6 : je me dis que l'agilité c'est une opportunité euh si c'est bien fait parce que ça permet de travailler différemment et de gommer certains travers qu'on peut avoir dans l'organisation donc c'est une opportunité... je vois aussi un truc au niveau du top management où je me dis qu'il faut vraiment qu'on travaille sur ça qu'on arrive à démêler les nœuds à ce niveau-là pour que derrière on ne soit pas empêcher et même au-delà d'être empêché qu'on soit impulsé pour faire ça en fait euh ensuite je me dis peut-être je sais pas un objectif commun dans l'éval euh de se dire tu vois euh par exemple moi j'ai 6 ou 7 objectifs je sais plus mais de se dire que y'a un objectif que j'ai je sais pas sur l'identification des Talents par exemple et bah on va pas mesurer le résultat de l'identification mais la capacité que j'ai eu à collaborer euh donc voilà identifier un projet qui est central pour l'entreprise et qui nécessite de collaborer et qui du coup me pousse à me dire bah tiens est-ce que j'ai bien tout mis en place pour atteindre cet objectif-là donc voilà y'a ça euh y'a le feedback aussi ... pour moi quand on fait du feedback alors tous nos managers ne le font pas mais bon en théorie si tu fais du feedback tous les 3 mois ou 6 mois je sais pas peut-être que pendant le point de feedback tu peux challenger ton collaborateur sur bah de quelle façon il a collaboré qu'est-ce qu'il a mis en place euh voilà et puis bon bah y'a toujours la question de la confiance en fait qui est à travailler et qui n'est pas tout à fait là aujourd'hui (blanc)... après y'a un truc autour de notre structure fin de notre organisation est-ce qu'elle est optimale je sais pas ...

Anaïs : c'est-à-dire ?

Entretien 6 : bah XX (entité) c'est une énorme boîte y'a 20 000 collaborateurs depuis que je suis arrivée donc ça fait quand même 14 ans on est plus ou moins sur un fonctionnement euh avec des doubles rattachements là ça s'est même renforcé mais on est un peu obligé de mettre en place des organisations comme ça dans les grandes entreprises pour que ça fonctionne euh quand t'as un lien entre le Corporate et plein de pays et du coup la question que tu te poses à chaque fois c'est quelle liberté je laisse aux pays par rapport au poids du corporate et en fait ton orga ça jongle entre je donne plus d'importance à l'un ou à l'autre et je réorganise en fonction et du coup ça a un impact énorme sur la collaboration ... ce qui a été fait là avec la nouvelle organisation c'est justement pour euh c'est une organisation encore plus matricielle qu'avant parce que t'as un double rattachement dans les pays donc si tu veux ça peut fonctionner que si tu as de la collaboration en fait sinon ça reste complètement superficiel donc je pense que c'est essayer un peu de forcer la collaboration sauf que derrière il faut que chacun y trouve aussi sa place et du coup c'est vrai qu'avec cette nouvelle organisation on laisse un peu moins de marge de manœuvre aux pays qui sont plus rattachés en central et qui ont peut-être un peu plus de contrôle un peu plus de reporting donc ça peut être mal vécu de leur part même si l'intention derrière c'est de mieux travailler ensemble ... faut que chacun trouve sa place là-dedans sa

valeur ajoutée et son intérêt à travailler de telle ou telle façon et puis faut pas qu'il y ait des messages paradoxaux qui soient données par l'un ou par l'autre euh notamment quand t'es dans un pays où tu reçois des éléments d'un côté du patron du pays de l'autre côté des patrons des business lines fin voilà si tu reçois des messages comme ça un peu contraires bah ça va pas être simple non plus comme base pour la collaboration ... mais je pense que c'est un peu inhérent aux grandes organisations et que c'est plus facile de mettre en place une coopération au sein d'une petite structure parce que bah t'as moins de complexité en fait tout simplement donc tu maîtrises un peu tout tu vois vite les tenants et aboutissants de tes actions les impacts de ce que tu fais alors que dans les grandes organisations euh t'as plein de données différentes qui peuvent t'échapper qui sont plus incertaines qui apportent du flou et qui peut-être ne facilitent pas la coopération euh spontanée

Anaïs : oui je vois... je te propose qu'on s'arrête là car je sais que tu enchaînes après... tu veux ajouter quelque chose peut-être ?

Entretien 6 : euh non je sais pas je me dis que j'ai vu quand même la structure grandir se professionnaliser depuis le début et je peux dire que y'avait déjà des sujets de collaboration quand je suis arrivée y'en a encore aujourd'hui alors qui sont peut-être un petit peu différents parce que c'est plus organisé aujourd'hui c'est plus carré la structure euh l'organisation on va quand même moins à la va-vite on réfléchit un peu plus aux sujets donc on a un peu plus le temps mais ça pose d'autres sujets sur la collaboration et euh on a plus de solutions comme l'agile et tout ça ... mais voilà c'était déjà pas une évidence quand je suis arrivée donc il faut peut-être accepter que ce soit pas parfait et trouver le juste milieu qui permette que ça fonctionne parce qu'en fait si ça nuit à l'organisation fin parce que ça veut dire que derrière on va mal fonctionner et c'est pas ce qu'on souhaite à XX (entité) hein donc on a tous un intérêt à ce que ça fonctionne bien fin je pense qu'on peut s'accorder là-dessus (rires) et donc c'est trouver le juste milieu pour qu'il y ait des fondamentaux qui soient quand même là sur la collaboration ... et ça peut-être que ça se joue pas tellement à la RH mais plutôt au niveau de la relation avec les pays et donc avec les DG pour que ce soit fluide derrière et que les gens souffrent pas trop non plus parce que sous couvert de la collaboration tu peux vite souffrir aussi si t'es dans un entre-deux ... je me dis dans un pays si d'un côté on te dit ça d'un autre côté on te dit ça et qu'on te dit qu'il faut travailler en collaboration avec les deux ça peut être compliqué donc je pense qu'il faut quelqu'un qui soit capable d'analyser ce qui se passe dans l'organisation c'est pour ça que je trouvais ça intéressant qu'il y ait un sociologue qui vienne interroger ce qui fonctionne et prendre les bonnes pratiques comme il disait parce que y'a forcément des choses qui fonctionnent mais on a du mal aujourd'hui à mettre la main dessus et à comprendre les nuances qui font que ça marche ou ça marche pas... on observe chacun la chose avec notre regard mais on a pas mené d'étude approfondie qui permette vraiment d'analyser ça

Anaïs : oui ça permettrait d'avoir un regard un peu extérieur

Entretien 6 : mais tout ça moi ça me fait penser à quand j'étais étudiante tu sais parfois faut faire des trucs en groupe fin des gros projets à porter à plusieurs

Anaïs : c'est ce qu'Aurélie m'a dit (rires)

Entretien 6 : ah oui bah voilà moi je me souviens que y'a des groupes où ça fonctionnait extrêmement bien parce que chacun jouait son rôle chacun apportait sa part au collectif et y'a des fois où tu te retrouvais dans des groupes qui fonctionnent pas du tout euh soit parce que t'as deux personnes qu'ont pas du tout envie de bosser donc toi tu retrouves à compenser fin tu

vois tu joues déjà la collaboration à ce moment-là et tu vois déjà que ça peut t'apporter énormément comme ça peut t'embêter et je trouve que c'est un peu ça qui se reproduit en entreprise derrière quoi ... et puis tu veux avoir une sorte de compétition entre les groupes aussi parce que y'a une note qui est donnée par le prof au bout fin comme un peu les évals en entreprise en fait

Anaïs : oui c'est vrai que la comparaison est intéressante

Entretien 6 : donc voilà... je suis désolée faut que je file

Anaïs : merci mille fois en tout cas c'était super intéressant

Retranscription - Entretien 7

Anaïs : pour te redonner un peu de contexte c'est ma dernière année à Dauphine, je réalise un mémoire de fin d'études et ce mémoire doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance donc moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la collaboration chez XX (entité) ... je réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... je te l'avais dit dans mon mail mais c'est important de préciser qu'à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser ... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la coopération donc n'hésite pas à développer tes idées de manière large fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est dans une logique vraiment exploratoire on va dire ...

Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet, tu pourrais déjà me parler un peu de ton parcours, me dire comment tu es arrivée à ce poste ?

Entretien 7 : oui alors moi je suis une dauphinoise comme toi sauf que moi je m'étais spécialisée en finance donc à l'époque c'était des DESS hein j'avais fait une filière finance en 4^{ème} année et un troisième cycle banque et finance donc voilà j'étais intéressée et par la finance et par la banque euuh donc j'ai commencé par le métier traditionnel de banquier parce que c'était vraiment la voie classique quand tu sortais de Dauphine donc avec des clients corporate on faisait beaucoup d'analyses de crédits etc donc c'est vraiment le métier de banquier au sens corporate hein et puis après bah écoute au gré du parcours professionnel et des opportunités j'ai un peu diversifié j'ai fait du contrôle de gestion alors ça a quand même un peu un lien avec la finance euh pour différentes parties de la banque aussi bien les marchés de capitaux tu vois les salles des marchés que pour tous les sujets de financements énergie financement de projets financement structurés fin j'étais vraiment dans la partie fin j'ai travaillé 18 ans dans la partie banque d'affaires et donc après cette partie commerciale j'ai fait 10 ans où j'étais responsable finance capital euuh et après j'ai été secrétaire générale adjointe donc j'avais envie de me diversifier faire un poste un peu plus généraliste où t'as un gros aspect finance mais aussi un aspect RH et donc c'est à ce moment-là que j'ai eu des vraies interactions avec les RH et euuh à ce moment-là j'ai été appelé par les RH en fait parce que c'est vrai que quand t'es secrétaire générale tu travailles beaucoup avec les RH et donc ils m'ont demandé de venir travailler avec eux de faire de la RH à 100% euuh honnêtement j'étais pas du tout prête au départ (rires) mais j'en avais aussi un peu marre de la finance j'avais fait un peu le tour fin surtout en contrôle de gestion donc je me suis dit pourquoi pas nouvelle expérience allons-y et puis foncièrement j'aime bien les relations humaines euuh j'ai toujours eu un côté assez médiateur toujours eu des patrons un peu complexes pour lesquels il fallait faire des médiations donc j'étais identifiée

pour ça... donc j'ai fait ça j'ai été HRBP toujours dans la banque d'affaires j'ai fait ça pendant plus de 2 ans j'ai trouvé ça super intéressant très riche très complet très compliqué aussi beaucoup plus compliqué que finance (rires) j'ai trouvé que c'était un métier qui prenait beaucoup d'énergie et qui était pas forcément reconnu à la juste valeur de ce que c'était euh c'est vrai que c'est un métier qui est souvent critiqué rarement valorisé alors qu'objectivement c'est un des métiers les plus compliqués que j'ai fait hein ... parce que l'humain est beaucoup plus que le chiffre euh et donc après j'ai eu la chance de partir en Espagne parce que mon mari a été muté et là-bas j'ai réussi à travailler fin comme j'avais un grand réseau euh le DRH de l'Espagne me connaissait et m'a appelé pour que je travaille en Espagne chez XX euh donc en RH toujours et puis après je suis rentrée d'Espagne donc j'étais partie 3 ans et en fait avant même que je rentre les gens avec qui je travaillais à la RH chez XX m'ont appelé pour me dire est-ce que tu rentres donc j'ai pris mon poste à distance où j'ai fin c'était une création de poste je me suis occupée d'un truc qui s'appelait job solutions et c'était pour tous les seniors managers qui devaient se repositionner parce que dans la banque d'affaires t'as eu beaucoup de métiers qui ont disparu et donc il fallait les accompagner à repenser leur avenir etc euh donc voilà après je suis allée à la RH groupe et là je m'occupais du G500 donc le comité des 500 dirigeants et puis après pour le coup j'en ai eu marre d'être euh dans ma tour d'observation si tu veux j'avais vraiment besoin de retoucher à un métier venant d'un métier j'avais besoin tu vois d'avoir une utilité plus dans le quotidien plus opérationnel et donc c'était une volonté de ma part et tant qu'à faire de découvrir un nouveau métier et donc là y'a eu cette opportunité d'aller chez XX (entité) qui est quand même le métier le plus opposé par rapport à XX fin par rapport à la banque d'affaires euh et je me suis dit bon bah allons-y comme ça au moins (rires) et honnêtement j'ai eu l'impression de changer d'entreprise j'ai dû tout réapprendre fin pas mon métier de RH mais j'ai dû réapprendre tout euh le mode de fonctionnement les codes les gens les réflexes donc c'était euh c'était pas simple du tout mais euh très intéressant et avec pas mal d'enjeux de management aussi euh avec une équipe que j'ai complètement restaffé et réorganisé donc voilà beaucoup beaucoup de choses depuis que je suis sur ce post qui a été très transformant dans ma carrière et qui m'a conforté dans le fait que bah que j'aime foncièrement la matière RH ... mais j'aime aussi la multiplicité des sujets tu vois j'aimerais pas faire que du people je suis contente de faire du people du projet une partie un peu technique fin voilà

Anaïs : est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur tes principales missions aujourd'hui ?

Entretien 7 : alors on fait beaucoup de choses hein parce que t'as vu que dans l'équipe on a 3 sous-équipes donc ça dépend en fait euh mon temps en management management je pense que je dois passer 20% ce qui est quand même pas beaucoup donc à passer du temps avec les trois managers que sont XX XX et XX donc c'est des points des échanges de temps en temps des validation de mails des cadrages fin je suis plutôt quelqu'un qui cadre moi qui donne la cible la vision globale mais je suis pas du coup dans le micro-management euh je donne les grandes tendances on se met d'accord et puis après voilà... donc ça ça me prend ouais 20% allez parfois ça me prend 30% quand y'a équipes qui sont un peu en constitution tu vois quand XX est devenue manager il a fallu que je passe un peu plus de temps euh donc ça dépend si y'a des sujets particuliers tu vois l'année dernière y'a eu des gros sujets dans l'équipe d'XX avec le projet culture et le projet LGL où ça c'était des trucs qui sortaient complètement de terre donc voilà quand c'est des gros trucs très structurants ou que c'est mon idée à la base j'ai tendance à pas mal m'impliquer au début en tout cas après je lâche mais c'est assez rare quand même qu'on ait des projets fin là c'était parce que c'était des énormes projets très structurants mais globalement en général je m'implique au début pour euh les fondations le cadrage global et une fois qu'on est alignés sur les grands principes et que je suis alignée avec les personnes sur la façon dont on travaille respectivement bah après c'est bon ... y'a toujours un petit

moment de calage... moi je sais que je fais très attention à la structure fin j'aime bien que les documents soient structurés qu'on sache où on va euh c'est important pour moi la structure qu'il y ait un storytelling tu vois qu'on puisse en parler donc voilà ça je fais attention mais après une fois que les personnes ont l'habitude de travailler avec moi ça se fait naturellement et j'ai juste à relire au début ... donc voilà y'a ça et après y'a des choses que je fais par moi-même comme je suis les seniors managers et que y'en a 190 à peu près alors je les suis pas tout le temps mais je fais beaucoup d'entretiens euh beaucoup entretiens de seniors managers je gère des contentieux des négos de départ je gère aussi des embauches bon là beaucoup moins donc plutôt de la mobilité interne on va dire euh je vais conseiller les membres de la DG aussi quand ils sont en train de réorganiser leurs équipes euhh donc voilà je fais plein de choses je fais beaucoup de présentations aussi fin c'est pas forcément moi qui les écrit mais je les présente fin je dois intervenir pour présenter les choses qui sont faites par l'équipe euh aussi bien au Comex que dans les séminaires etc donc voilà y'a une partie prise de parole euhh voilà fin tu vois c'est varié hein

Anaïs : c'est intéressant ce que tu dis ton mode de management ... comment tu penses que ça influence la manière dont on travaille dans l'équipe ?

Entretien 7 : bah déjà je pense que ça convient à des personnes qui sont autonomes donc c'est vrai que pour ça fin moi je préfère manager des personnes qui sont plutôt seniors euh que des juniors parce que forcément les juniors ont plus besoin d'être accompagnés euhh donc si elles-mêmes sont autonomes et qu'elles apprécient être autonomes bah elles sont contentes (rires) mais je pense que quelqu'un qui n'est pas autonome bah fin je pense que je l'aurais pas recruté en fait c'est une question de fit euh comme je sais que je suis comme ça je vais chercher quelqu'un d'autonome euhh donc voilà je pense que ça a un impact plutôt positif à partir du moment où elles aiment ça euhh après honnêtement tu vois une fois que j'ai donné les grandes orientations après j'interviens mais je donne des inputs en disant là j'aurais mis ça ou là j'aurais vu ça comme ça mais c'est vraiment fluide... après faudrait leur demander tu leur demanderas (rires) mais de ce que j'entends fin je leur demande parfois du feedback euh régulièrement même et je sais qu'elles aiment bien le fait que je leur fasse confiance ... à partir du moment où je suis en confiance donc je mets un petit peu à être en confiance hein euhh mais une fois que je suis en confiance en général la plupart des trucs je leur dit vas-y quand y'a des mails un peu plus fin pour la DG par exemple là je vais regarder quand y'a des grosses présentations pareil je vais regarder euhh en fonction de la cible je vais regarder plus ou moins en détails mais y'a pas mal de choses que je vais déléguer où je vais vraiment leur faire 100% confiance et où elles vont juste me raconter quand y'a un truc qui va pas quoi ... mais c'est mon mode de management euhh et ça conviendrait pas à quelqu'un qui aurait besoin d'avoir un suivi euhh fin après je suis là hein donc si elles ont une question à me poser elles me posent la question mais je fais des points que tous les 15 jours après on se parle aussi toute la journée euhh mais je vais pas leur demander fin si tu veux j'ai pas un cahier avec tous leurs sujets où je leur demanderai où t'en es sur ça où t'en es sur ça etc ça non... non non c'est plus quand y'a un besoin je leur en parle ou elles-mêmes me parlent d'un truc qui est en cours et on échange mais c'est voilà c'est une relation plus d'égal à égal que euhh voilà

Anaïs : et comment se passe la coordination des sujets entre les 3 sous-équipes ?

Entretien 7 : ah bah moi je les laisse gérer hein pour le coup moi je leur fais confiance euhh c'est XX qui organise ton équipe et qui répartit les sujets ça je les laisse 100% gérer que ce soit XX XX ou XX ... elles sont managers donc c'est pas moi qui dit tu donnes tel sujet à un tel je leur fais confiance (blanc) ... par contre comme moi je me rends compte de ce qui se passe dans les

3 équipes je fais les ponts euh quand je fais mes points je vais dire à XX bah regarde avec XX puisqu'elle est en train de travailler là-dessus et je pense que ça fait lien ou je vais les mettre dans des boucles respectives de mails en disant que je pense que machine a des inputs euh donc oui le lien entre les 3 équipes pour le coup c'est moi qui vais le faire ou elles vont le faire naturellement hein mais quelques fois c'est moi qui ait une information et qui dit bah tiens en fait y'a XX qui travaille exactement là-dessus ou elle a eu aussi cette problématique donc regarde avec elle euh donc voilà si elles en ont connaissance elles vont le faire naturellement mais si elles en ont pas connaissance et que moi j'ai l'information ou que quelqu'un d'autre fin je vais très souvent leur dire aussi va voir telle équipe à la RHC parce que je sais qu'ils ont travaillé là-dessus donc appelle machine donc en fait oui je donne aussi pas mal de contacts d'aller euh d'aller rencontrer d'aller échanger oui je les incite beaucoup d'aller vers d'autres en disant bah tiens sur tel truc tu devrais demander à machine je pense qu'elle a travaillé sur tel sujet ou euh je sais pas prend contact avec lui dans l'équipe de XX car il travaille sur l'expérience client euh ouais c'est un peu comme ça je leur donne des contacts et je leur dis bah si tu veux tu me mets en copie si tu fin pour te sentir légitime et après je les laisse gérer

Anaïs : et de manière plus large comment tu décrirais la manière dont on travaille ici ?

Entretien 7 : je dirais que y'a pas une manière de faire je pense que ça dépend vraiment de la personnalité de chacun euh moi je sais que j'ai un mindset très collaboratif j'ai toujours fin c'est comme ça j'ai toujours fonctionné comme ça voilà donc j'ai fin comment dire ça fait partie de moi donc je peux pas concevoir de travailler sans les autres et pour moi on est beaucoup plus intelligents à plusieurs euh c'est même pas une conviction ça fait vraiment partie de moi donc moi je le fais très très spontanément euh mais après y'a des gens fin d'autres personnes le font et d'autres pas du tout ... d'autres qui sont très territoriales qui vont plutôt euh je sais pas si par conviction ou par habitude mais qui vont plutôt avoir tendance à travailler par elles-mêmes et qui trouvent que travailler avec les autres c'est une perte de temps euh moi je trouve ça beaucoup plus riche par exemple mais tu vois c'est pour ça que c'est vraiment propre à la personnalité et donc on a tous des personnalités différentes moi j'ai besoin d'être dans la collaboration je pourrai pas travailler toute seule mais j'ai des collègues qui ont pas besoin des autres mais foncièrement tu vois fin c'est pas dans leur mindset et je dis pas que c'est bien ou mal mais c'est pas dans leur mindset certains trouvent que c'est une perte de temps euh donc c'est pour ça que c'est difficile pour moi de décrire la collaboration ... pour moi c'est un peu des convictions personnelles en fait et dans la collaboration y'a un côté un peu don de soi en fait et moi j'ai pas de problème à donner euh gratuitement tu vois j'ai pas de problème à aller aider fin à aller donner une heure de mon temps pour quelque chose qui me rapporte rien c'est pas grave euh alors que y'a beaucoup de gens qui sont beaucoup plus euh bon j'ai beaucoup de travail donc quelques fois je me dis t'es un peu folle de faire ça (rires) mais t'as des gens qui se disent bah non c'est vrai qu'on a beaucoup beaucoup de travail donc donner une heure de son temps pour faire un truc qui va pas te fin qui te sert pas nécessairement euh les gens vont pas forcément le faire en se disant moi je suis sous l'eau j'ai pas le temps bon bah moi je me dis allez je le prends ce temps ... il y a un côté un peu généreux quand même dans la collaboration hein y'a un côté en tout cas moi je calcule pas en me disant je te donne ça donc en contrepartie je demanderai ça fin je trouve que pour collaborer tu dois donner d'abord en fait

Anaïs : et même si ce n'est pas calculé comme tu dis, tu penses que ça te revient ?

Entretien 7 : écoute dans la majorité des cas ça me revient mais dans certains cas ça ne m'est pas revenu euh auquel cas j'en tire des leçons c'est-à-dire que pour le coup ça me rend moins naïve aussi ça m'a permis aussi de ... fin non non honnêtement dans certains cas j'ai donné et

je me suis faite avoir euuh donc bah écoute j'ai appris ça et voilà j'ai appris malgré moi à être un peu plus calculatrice en fait ... et tu vois au début fin c'est comme la confiance en fait c'est ce que je dis à mes équipes je donne ma confiance à priori donc euh je la donne mais si on me trahit là je referme ... encore une fois c'est ma personnalité hein donc je donne mais en revanche je leur dis si vous me trahissez je referme et je referme complètement donc la collaboration c'est pareil je donne et si quelqu'un me fait un coup bah je redonne plus c'est fini terminé... ce qui me demande encore un effort hein euuh de ne plus donner fin de me dire non c'est bon XX t'es gentille t'as assez donné et quelques fois spontanément je vais avoir tendance à y retourner et je me dis non allez arrête maintenant (rires) ... ça ça marche pour le coup dans la vie privée parce que je pense qu'avec tes enfants ou n'importe qui fin y'a des gens à qui tu peux donner et c'est pas grave si tu reçois pas mais dans l'entreprise c'est un peu là aussi la différence c'est que dans l'entreprise y'a un moment donné où si tu donnes et que tu reçois jamais en contrepartie euuh tu peux passer un peu pour la trop gentille et c'est jamais bon fin c'est jamais très bon à un certain niveau ça devient une critique en fait pour le coup... plus tu montes dans la hiérarchie plus il faut être coopératif ouvert etc mais sans être trop gentille pour autant sinon ça t'ait reproché euuh donc voilà ça fait partie des apprentissages c'est justement ce que je disais à XX y'a pas très longtemps j'apprends à euuh bah à montrer les dents parce que voilà sinon je me fais marcher sur les pieds et je déteste me faire marcher sur les pieds donc voilà maintenant je montre les dents (rires)

Anaïs : et comment tu expliques que certaines personnes ne soient pas la coopération comme toi ?

Entretien 7 : euuh bah y'a non seulement la personnalité intrinsèque mais y'a la personnalité du manager aussi ... si le manager il te demande des comptes que sur ton travail et que si t'as passé du temps avec machine il en a rien à faire parce que lui ce qu'il voulait c'est que tu sois efficace sur son truc à lui et que tu lui rendes le plus vite possible bah tu vas pas être tenté ... je pense que le manager a aussi ce rôle de valoriser le fait que tu collabores euuh donc je pense que y'a la nature intrinsèque et y'a aussi le manager qui valorise ça et l'entreprise aussi hein l'entreprise qui valorise ou non euuh tu vois chez XX (entité) on va dire un tel est super bon dans son expertise ou il maîtrise super bien ses sujets mais je sais pas si on dit ouais c'est top il est super collaboratif tu vois fin je sais pas si ça fait partie des compliments qu'on va dire spontanément sur quelqu'un... on va plus dire qu'il sait chercher les trucs il va chercher des deals il est super efficace il dépote sur ses sujets mais pas ... voilà donc non c'est pas quelque chose qui est valorisé alors on aimerait mais pour autant on est pas encore prêt à faire je pense... parce qu'une fois que tout le monde est dans la collaboration ça y est c'est parti tu donnes tu reçois tu donnes tu reçois mais y'a toujours un passage intermédiaire où y'a des gens qui donnent d'autres qui récupèrent sans avoir donné donc euuh si tout le monde ne se met pas à jouer le jeu y'a un moment donné où c'est sûr que ça marchera pas ... parce que l'entreprise elle est très orientée objectifs individuels et elle va pas euuh fin moi je pense objectivement que je n'ai jamais eu un feedback sur le fait d'être collaborative alors que je pense que c'est une de mes forces mais pour autant jamais jamais jamais XX (son manager) ne m'a dit ce que j'apprécie vraiment chez toi c'est que t'es collaborative... bon c'est pas grave parce que c'est pas ça mon moteur tu vois mais c'est pour ça aussi que par moment bah je me force en fait à faire des choix et à me dire bon ok ça tu fais pas car tu vas en rien en récupérer et que y'a un moment donné où faut pas non plus être trop naïve...

Anaïs : et tu penses que c'est lié avec ta position hiérarchique ?

Entretien 7 : ouais parce que plus ça se resserre en haut plus tu dois montrer l'image euh fin déjà plus t'as de travail aussi objectivement plus t'as une charge de travail énorme à gérer plus on t'attend sur plein plein plein de sujets euh donc tu dois être très efficace et vraiment optimiser ton temps travail et donc quand tu dois optimiser ton temps de travail tu vas en effet essayer de choisir les sujets qui vont être prioritaires et dans certains cas le fait de travailler en collaboratif va faire avancer le sujet de manière prioritaire mais dans d'autres cas quand t'es dans l'urgence c'est d'avancer toute seule qui va avancer le sujet plus vite et comme t'as pas un temps infini... (blanc)

Anaïs : oui je vois... je remontes un peu dans notre conversation mais tu disais que tu serais pas capable de travailler toute seule... qu'est-ce que la coopération t'apporte ?

Entretien 7 : bah ce que ça m'apporte c'est que très foncièrement je considère que je n'ai pas la science infuse et donc euh fin j'ai une certaine forme de science infuse mais y'a plein de gens qui ont des sciences infuses différentes et que la richesse c'est vraiment l'intelligence collective ... je considère vraiment qu'on est beaucoup plus intelligents à plusieurs euh que moi j'ai des angles morts y'a des choses que j'aurais pas vu et c'est hyper important pour moi qu'il y ait des personnes qui me fassent part de ces angles morts que j'aurais pas remarqué en fait donc euh ça m'apporte une diversité de points de vue ou ça me conforte aussi peut-être dans ma vision c'est les deux hein c'est le challenge et aussi des fois t'es pas complètement certain dans ta prise de décision euh quand tu te sens un peu seule parce qu'un poste de manager fin plus tu montes plus t'es seule hein donc c'est vrai que moi j'aime bien partager mes décisions avec mes équipes leur dire challenge moi dis-moi ce que tu en penses et après in fine c'est moi qui décide tu vois mais je me dis qu'elles auront peut-être vu des trucs que moi j'aurais pas vu et elles apportent d'ailleurs quelques fois des idées auxquelles moi j'aurais jamais pensé et qui sont supers ... et c'est aussi pour ça qu'autour de moi j'essaie de choisir des personnes qui sont un peu différentes de moi parce que sinon je sais qu'on va toutes voir la même chose ou on va toutes aimer les mêmes choses travailler d'une certaine façon etc ...

Anaïs : oui ça t'apporte une diversité de points de vue ...

Entretien 7 : oui et moi j'ai besoin de parler avec des gens tu vois mes idées elles me viennent assez souvent dans l'échange fin très très souvent même... alors après je suis une extravertie et tu sais les extravertis se resserrent et créent en passant du temps avec les autres alors après par moment j'ai aussi besoin d'être seule euh de me poser pour pondre un truc tu vois (rires) euh la culture les LGL on a beaucoup brainstormé mais à la fin j'ai besoin de me poser toute seule et de remettre les trucs dans l'ordre voilà de restructurer et là faut que j'ai personne à côté de moi donc on va dire que j'ai une phase d'expansion et j'ai une phase où là j'ai besoin d'être seule pour me concentrer et finaliser et structurer en tout cas... donc tu vois c'est comme si y'avait plein de briques et puis tout à coup hop toutes les briques se mettent en place toutes seules et à ce moment-là je peux poser sur le papier et ça sort ça sort tout seul (rires)

Anaïs : donc tu penses que la structuration est importante lorsqu'on parle de coopération c'est ça ?

Entretien 7 : ça dépend à quel stade euh c'est-à-dire que pour la phase de brainstorming par exemple non parce que justement dans la phase de brainstorming faut être très ouvert et justement pas se mettre de contraintes en revanche dans une équipe je pense que c'est important que chacun ait sa feuille de route même si elle est large hein mais que chacun connaisse son champ d'action ses priorités et voilà euh son champ d'action sur l'année qui vient donc ça je

pense que c'est important ... même si encore une fois je délègue beaucoup j'ai besoin qu'on soit d'accord sur comment on voit l'année moi j'ai besoin qu'entre les 3 équipes ça soit cohérent euh cohérent par rapport à l'entreprise aussi à ce qui se passe à ce que je peux voir dans les autres équipes donc je vais aussi faire en sorte d'aligner leur feuille de route aux enjeux de XX (entité) pour que les choses aient du sens qu'elles soient cohérentes les unes par rapport aux autres et qu'on puisse fin que je sache quelles sont nos grandes priorités ... tu vois XX (membre de la direction) a demandé l'autre fois en plein milieu de la réunion que chacun donne ses grandes priorités pour l'année et bah pof tout de suite j'ai gribouillé je me suis dit dans chaque équipe c'est ça le truc le plus important euh voilà parce que c'est quelque chose qu'on a cadré dès le départ... après tu vois les LGL la priorité c'est le déploiement et je sais quels sont les différents outils mais c'est pas très grave si je sais pas si c'est les vidéos avant le serious game etc ... ou tu vois typiquement chez XX (ma tutrice) je me souviens pas du tout de toutes les initiatives parce que y'en a énormément euh donc j'ai en tête celles qui sont hyper emblématiques mais pas de toutes les conférences par exemple et d'ailleurs je valide pas chaque thème de conférence avec elle euh en général on se met d'accord fin je vais lui dire ça serait bien que tu sensibilises les SMPs sur les LGL et en fonction elle va trouver un intervenant et le contenu approprié pour illustrer euh mais pour le coup ça fait 4 ans que je travaille avec XX (ma tutrice) donc y'a aussi le fait que fin je sais qu'elle travaille qu'elle produit un travail mais juste top donc j'ai vraiment confiance ... au début j'étais peut-être un peu plus présente j'allais voir avec elle certains prestas et je suivais plus mais maintenant ... le jour où ça sera plus elle je pense que je devrais me réinvestir à nouveau euh mais là je pense qu'elle sait exactement comment je fonctionne et moi je sais exactement comment elle fonctionne donc voilà c'est très fluide quoi elle sait là où elle a besoin de me demander et où elle a pas besoin de me demander

Anaïs : est-ce que tu vois d'autres ingrédients qui sont importants ?

Entretien 7 : bah tu vois si je reprends XX (ma tutrice) ça fonctionne parce que je pense qu'on est foncièrement dans une relation de confiance (blanc) ... je pense que je raconte beaucoup de choses à mes équipes aussi euh donc je leur raconte des choses sur ce qu'il se passe donc je leur fais confiance en leur racontant des choses confidentielles ça ça crée la confiance euh y'a aussi le fait que je leur demande leur avis je leur demande de me challenger et je pense que ça créé la confiance aussi parce que je me positionne pas que tant que fin en posture haute donc oui par moment je tranche en disant non là je vois les choses comme ça mais je ne suis pas en posture fin je joue pas la manager en fait ... mais c'est naturel fin je trouve qu'on a des rôles qui sont assez naturels et y'a une certaine forme de légitimité c'est-à-dire que je pense que je leur apporte des choses et elles aussi et oui oui ce qui fait que ça marche bien c'est qu'on est beaucoup dans l'échange et aussi le fait qu'on parle aussi de nos vies privées aussi tu vois je pense que ça compte hein moi je m'intéresse à la vie privée des unes et des autres à leurs enfants à leurs soucis fin évidemment si elles ont envie de m'en parler hein et puis moi je raconte aussi les miens donc ça crée un côté aussi un peu plus chaleureux ça crée une certaine complicité... si je suis inquiète avant d'aller à une présentation je vais leur dire fin tu vois je ne cherche pas à être la manager infaillible en fait euh je pense que je montre mes fin je me montre telle que je suis euh après pour autant je prends des décisions et quand il faut les défendre ça elles savent que je les défendrai quoi qu'il arrive ... si y'a une faute c'est moi et ça a toujours été comme ça donc ça aussi je pense que ça joue fin elles savent que c'est moi qui prend la responsabilité euh toujours ... et ça m'irait pas autrement d'ailleurs (blanc) ... et tu vois je pense pas fin j'espère mais je pense pas que ça me desserve en fait fin je pense pas que ça me délégitimise parce que je sens fin je sais parce que je leur demande quand même du feedback je sais que dans certaines réunions je leur apporte des choses je vais leur donner des clefs de lecture je vais leur expliquer leur raconter aussi des choses fin si y'a eu un entretien compliqué je vais leur

expliquer et donc elles apprennent aussi tu vois... je vais quand même transmettre et essayer d'expliquer en fait ... ou tu vois quand y'a une présentation qui convient pas exactement je vais leur dire met toi à la place de la personne en face dis-toi qu'elle a très peu de temps si t'as 4 idées que tu veux qu'elle retienne ça serait quoi etc donc euh voilà

Anaïs : oui donc la confiance est super importante pour toi ...

Entretien 7 : ah oui pour moi la collaboration c'est vraiment basé sur la confiance... vraiment... et quand tu fais confiance tu dis les choses quand tu fais confiance les autres se sentent vachement valorisés donc voilà mais euh c'est vrai que c'est compliqué parce que euh tu te mets aussi un peu en danger en fait parce que si t'as une personne mal attentionnée devant toi que tu lui fais confiance et qu'elle te trahit bah... c'est pour ça que je moi je donne mon mode de fonctionnement je dis voilà je vous fais confiance à priori mais alors si vous me trahissez là pour le coup ça se passera très mal et je peux te dire que les personnes qui m'ont trahi fin là je peux devenir méchante ... et c'est pour ça que de temps en temps je montre les dents fin j'essaye de montrer les dents ça fait partie d'une des choses que je suis en train d'apprendre parce que c'est pas dans ma nature euh mais voilà pour montrer que je suis gentille mais qu'il faut pas pousser mémé dans les orties non plus ... et d'ailleurs c'est aussi comme ça que je crée des relations avec les membres du Comex parce que je suis authentique et parce que je leur donne aussi peut-être des infos que je suis pas censée leur donner (rires) mais je pense que c'est important qu'ils les aient euh mais quelques fois je me dis tu fais ça mais c'est un risque quoi ... bon là pour le coup j'arrive assez bien à doser c'est des gens qui me le rendent assez bien des gens avec qui j'ai créé une relation forte de confiance euh donc ça vaut le coup après faut quand même bien bien bien cerner la personne quand même ... y'a des gens qui sont très manipulateurs donc plus ça va plus j'arrive à les désamorcer assez vite mais t'en as qui sont très forts et tu mets un peu plus de temps donc ça aussi je le dis aux filles je leur dis lui attention danger (rires) ça se voit pas du tout charmeur à tous les coups mais hyper manipulateur (rires)

Anaïs : super bah écoute merci beaucoup c'était très intéressant, merci encore pour ton temps

Retranscription - Entretien 8

Anaïs : pour te donner un peu de contexte moi je suis alternante dans l'équipe de XX (ma tutrice) depuis le mois d'octobre ... cette année est ma dernière année à l'école donc à Dauphine et je réalise un mémoire de fin d'études ... ce mémoire doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance et moi j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la collaboration au sein de XX (entité) ... je réalise une enquête qualitative donc je fais des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet... je sais pas si tu te rappelles mais dans mon mail j'expliquais qu'à ce stade je n'avais pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la coopération de manière large donc n'hésite pas à développer tes idées fin à ne pas te restreindre en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est vraiment dans une logique exploratoire on va dire ...

Est-ce qu'avant qu'on commence à rentrer dans le vif du sujet, tu pourrais déjà me parler un peu de ce que tu fais aujourd'hui chez XX (entité) ?

Entretien 8 : oui alors moi je m'occupe d'une équipe qui on va dire concentre trois activités qui au final si on simplifie regroupe la partie la plus chiffrée de la RH on va dire c'est-à-dire que tout va tourner autour de l'analyse de la donnée voilà beaucoup de production de run et

d'animation de processus euh processus qui vont être drivés par le groupe tu vois le schéma hein on a un organe de tutelle qui est RH groupe qui a identifié des risques et donc des contrôles à mettre en place euh qui a identifié des processus divers et variés je recrute un collaborateur je le rémunère je l'évalue et donc nous on va être principalement sur la partie rémunération du collaborateur donc c'est euh comment on s'assure que les collaborateurs sont rémunérés de façon juste par rapport à leur poste et à leur activité mais aussi comment on les projette par rapport à leur évolution et donc on va animer notamment un processus groupe qui s'appelle le CRP donc Compensation Review Process parce qu'en fait chez XX (groupe) on revoit les salaires et autres éléments de rémunération une fois par an et pour faire ça une fois par an bah c'est un processus qui prend 8 mois (rires) ... parce que c'est au niveau groupe donc que t'as plein de sous-phases et puis c'est aussi euh est-ce j'ai déjà bien la bonne base de travail est-ce que les données sont bonnes et du coup c'est quoi mon budget pour faire ça comment je vais défendre mon budget auprès de qui une fois que j'attribue ces enveloppes aux managers comment les managers font leurs propositions qu'est-ce que ça donne en termes de consolidation c'est-à-dire est-ce qu'on rémunère pas trop les plus âgés ou bien les plus jeunes les hommes ou les femmes fin faut qu'on croise les données pour s'assurer que derrière on a pas trop de biais euh et puis ça va jusqu'à de la mise en paie en fait donc voilà c'est un processus très très long ... on fait aussi beaucoup de benchmark de rémunérations pour s'assurer que les gens qu'on recrute bah pareil en fait est-ce qu'on est au bon niveau etc donc voilà y'a tout un volet autour de ça et y'a aussi tout un volet réglementaire puisque chez XX (groupe) et donc chez XX (entité) on a des collaborateurs qui de par leur position vont engager la banque en termes de risques donc ça s'appelle des MRT Material Risk Taker et la réglementation européenne qui est la CRD5 autour de tout ça est très stricte et nécessite beaucoup d'analyses de contrôle et de reporting réglementaire ... et puis après t'as 2 autres équipes donc on a ce qu'on appelle du contrôle de gestion sociale donc ça tu trouveras ça dans la plupart des entreprises fin c'est pas spécifique aux banques euh donc c'est compter les effectifs c'est comment on challenge les budgets les projections les mouvements et quel impact ça a sur la masse salariale parce que forcément y'a plus d'un milliard de masse salariale chez XX (entité) donc le moindre mouvement a un impact énorme et puis la dernière équipe qui a pas trop de nom précis (rires) mais on va dire Études & Data c'est qu'est-ce qu'on peut faire comme analyses de données avec tout ce qu'on a donc voilà rapidement ce qu'on fait

Anaïs : ok super clair merci ... et est-ce que tu peux m'en dire plus sur comment tout ça se coordonne ?

Entretien 8 : oui alors nos « clients » entre guillemets principaux fin ceux pour qui on fait tout ça euh une bonne partie fin en fait comme on est à la RH Corporate on anime tous ces processus sur un périmètre monde donc on va accompagner les pays donc nos principaux clients c'est les pays qui doivent eux-mêmes décliner la politique du groupe sur tous ces sujets sauf que bah ça peut te paraître un peu loin quand t'es dans un pays donc nous notre rôle ça va être de dire bah voilà à votre niveau c'est ça qu'il faut faire quand on dit ça c'est ça derrière oui vous avez des spécificités locales donc on va les traiter comme ça etc fin voilà c'est vraiment un accompagnement des pays pour être en ligne avec les directives du groupe ... on a aussi beaucoup de clients groupe parce que je te disais on fait beaucoup de reporting donc voilà gros consommateurs et puis t'as le top management de XX (entité) parce qu'en fait notre rôle c'est de les alerter sur euh j'en sais rien des dérives diverses et variées sur la masse salariale sur les taux de démissions fin tu vois sur tous les KPIs qui peuvent être un peu clefs quand t'es RH euh et puis on fournit aussi des éléments intra-RHC donc par exemple je sais pas euh XX qui va avoir besoin des effectifs XX qui a besoin de faire des ratios sur je sais pas quoi XX qui dans le cadre des labels a besoin de certaines infos fin en général t'as toujours un volet chiffré donc

voilà on va produire de la donnée pour les autres ... et beaucoup d'interactions avec la finance aussi tu vois sur le contrôle de gestion sociale on est vraiment en coresponsabilité avec eux donc voilà

Anaïs : et comment tu décrirais la manière dont vous collaborez avec la RHC ?

Entretien 8 : je pense qu'on peut s'améliorer dans le sens où je pense que comme nous on est plutôt sur des activités de production et de run euuh c'est des activités qui sont pas énormément mises en avant qu'on market pas beaucoup tu vois ... on va dire qu'on fait chaque année un peu les mêmes choses et compagnie donc je pense qu'on sait pas forcément bien marketer ce qu'on fait euuh on est peut-être pas proactifs dans la production de données c'est-à-dire qu'on a nos reporting standards qu'on diffuse à des Comex des choses comme ça mais peut-être qu'on pourrait diffuser ces informations à d'autres personnes de la RH Corporate... alors petit à petit on commence hein parce qu'on nous fait des demandes fin je dirai qu'on est plutôt en réaction qu'en pro-action... tu vois je pense qu'on pourrait être plus fin si on parlait plus de nos activités si on les mettait plus en avant ça donnerait des idées à d'autres voilà donc je pense que c'est ça ... en fait on nous fait des demandes ponctuelles et nous on y répond et du coup c'est un peu fin y'a sûrement des demandes qui sont un peu récurrentes donc on pourrait les anticiper euh tu vois je pense que nous on pourrait présenter plus souvent nos chiffres nos analyses en fait ça pourrait intéresser en termes de culture générale euuh de dire bah voilà demain pour ceux qui sont dispos on vous propose de vous présenter le tableau de bord de je sais pas quoi ou de vous donner un peu plus de visibilité sur les sujets qui sont en cours donc voilà après en termes de coopération je pense que les gens commencent à se connaître de plus en plus donc naturellement tu sais un peu plus à qui demander l'info exactement à chaque fois que t'en as besoin

Anaïs : et au sein de ton équipe qui regroupe plusieurs sous-équipes du coup comment ça se passe ?

Entretien 8 : bah on a beaucoup progressé quand même parce qu'on partait de fin pour la petite histoire quand je suis arrivée dans l'équipe y'a 2 ans et quelques y'avait des sujets internes dans l'équipe de guéguerres de trucs fin voilà y'avait des petits problèmes donc on a eu un coaching collectif avec XX mon précédent chef tu sais qui est malheureusement décédé euuh et donc il avait mis en place ça et du coup ça a fait énormément de bien à l'équipe de se parler d'avoir des projets communs bon et puis y'a eu aussi beaucoup de changements de personnes donc forcément quand tu choisis les gens avec qui tu travailles c'est plus facile fin c'est des gens avec qui t'as déjà un bon feeling donc forcément voilà... euuh donc ouais nous on partait déjà de quelque chose qui était compliqué en interne et donc on a beaucoup focalisé sur ce sujet ces deux dernières années ... après c'est des équipes qui ont un fil conducteur qui est la donnée mais qui quand même sont sur des processus très différents donc en permanence il faut arriver à trouver des choses en commun pour favoriser la transversalité euh donc par exemple on a un moment d'équipe fin toutes les semaines on a un moment où on se parle avec les 3 équipes on a un point tous ensemble où chacun va partager les sujets qu'ils imaginent être transverses ou des informations qu'ils ont pu capter pendant la semaine et qui peuvent intéresser tout le monde parce qu'on se rend compte que y'a de plus en plus d'interactions voilà euuh on a aussi fait un changement d'organisation en début d'année pour intégrer une équipe qui était dans une autre direction jusqu'à présent donc on pense qu'en faisant ça on va gagner en efficacité en transversalité en visibilité en fluidité tout ça ... et puis de temps en temps moi j'essaie de faire des projets euh transverses en fait où je vais prendre des personnes de ces trois équipes qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et je vais les mettre autour de bah soit de problématiques très concrètes ou alors plus des projets de réflexion sur des thèmes qui ne sont

pas forcément dans notre day-to-day quoi ... donc en fait moi je suscite la réflexion mais les idées viennent d'eux comme les gens sont plutôt moteurs motivés ça se fait tout seul ... après on a des sujets très proches de ceux de XX tu sais donc là pour le coup ils ont mis en place des comités je crois que c'est 2 fois par mois pour partager euh parce qu'on est vraiment à la frontière fin l'équipe de XX pourrait être dans mon équipe et inversement donc euh voilà je pense qu'ils ont naturellement compris que ok ils sont pas rattachés exactement au même truc mais que de toute façon il faut faire ce lien sinon ils vont pas être efficaces ... donc ça voilà mais après je pense que c'est quand même un mindset hein la transversalité la coordination la collaboration c'est un état d'esprit donc si on a pas compris que travailler en silos on allait dans le mur bah ... après il se trouve que moi j'ai pas ce type de cas dans l'équipe c'est des gens ouverts qui en plus ont envie d'apprendre et de voilà... après on peut toujours aller plus loin mais on est pas du tout en cible là donc on y va petit à petit parce que justement comme on est beaucoup pris par le run c'est compliqué de se dégager du temps sur des sujets de fonds donc on avance par petits pas

Anaïs : oui je comprends ... et est-ce que vous aviez identifié ce qui marchait bien et moins bien au moment du coaching ?

Entretien 8 : alors les sujets qu'on avait identifiés ... je pense que y'avait vraiment un sujet de mes données sont à moi je les partage pas fin un truc vraiment tu te dis bah non justement des données le but c'est de les partager fin je sais pas (rires) ... y'avait un peu des chasses gardées de périmètres alors ça paraît un peu ancien hein mais où chacun veut garder son territoire fin voilà après je pense que t'as des sujets de personnes t'as des gens pour qui c'est pas dans le mindset et euh voilà ... parce que c'était des choses très basiques hein tu vois y'avait pas de moments d'échanges pour pouvoir dire ce qui va pas euh y'avait pas de feedback y'avait pas tout ça donc voilà je pense que c'était un monde un peu fin ça peut paraître un peu fou de se dire que ça existe alors après j'ai pas le poids fin je connaissais pas les histoires les trucs y'avait peut-être eu des maladroites ou des choses fin des guéguerres de pouvoir des trucs comme ça quoi mais voilà ... mais tu vois là où j'avais été étonnée c'est que quand je suis arrivée chez XX (entité) pour moi XX (entité) avait une image d'entreprise assez dynamique moi j'étais dans une autre entité et on voyait souvent XX (entité) mise en avant pour ses projets divers et variés et donc en général pour que les projets aboutissent c'est que y'a de la collaboration et donc voilà moi j'étais étonnée d'être dans une équipe où justement ce n'était pas le cas (rires)

Anaïs : et justement toi qui a travaillé dans plusieurs entités, est-ce que tu as vu des différences en termes de collaboration ?

Entretien 8 : bah tu vois moi je trouve que c'est plus difficile de travailler avec la RH groupe qui est pourtant notre organe de tutelle et qui devrait être dans de la transversalité maximale euh dans le partage d'infos et tout parce qu'ils drivent autant de métiers d'entités etc fin tu vois et bah je le ressens plus à ce niveau-là qu'en intra RHC par exemple... après je pense fin c'est sûr que globalement à la RHC on est pas suffisamment avancés mais c'est compliqué fin j'aurais du mal à te dire pourquoi euh je pense qu'on arrive peut-être pas à se dégager du temps fin on en revient toujours à la même chose c'est-à-dire qu'on sait que c'est inhérent on le sait que c'est nécessaire pour être tous performants mais on se dégage peut-être pas assez de temps pour ces sujets-là ... mais c'est compliqué parce que tu dois gérer tes priorités et souvent tes priorités elles vont être dans ton silo et du coup de temps en temps tu te dis bah ça j'aurai pu le partager avec machin le faire avec lui mais en fait t'as pas le temps donc voilà tu le fais pas et je pense que c'est un vrai frein ça pour le coup ... et le groupe c'est pareil c'est-à-dire que ça devrait être leur cœur de fin tu vois plus t'es haut plus tu devrais être en transverse en fait parce

qu'il faut que les informations redescendent mais après à chaque niveau c'est pareil c'est-à-dire qu'eux aussi sont pris par leur run et donc ils dégagent peut-être pas assez de temps pour ça fin voilà ... en fait plus on est haut dans la pyramide fin haut au sens euh animation quoi plus le poids de la collaboration devrait être principal plus on devrait être « jugé » entre guillemets sur notre capacité à animer et coordonner nos sujets avec nos pairs

Anaïs : et comment on faire en sorte que les gens se dégagent du temps ?

Carole : bah moi je sais que cette année dans les objectifs individuels de chaque personne de l'équipe j'ai mis un objectif euh transversalité RH Corporate et intra-équipes euh parce que je trouve que voilà y'a des personnes de l'équipe pour qui c'est vraiment naturel ils prennent les sujets transverses ils sont moteurs et d'autres pas du tout donc là pour moi c'est vraiment leur faire passer le message en disant que pour moi c'est vraiment important et c'est un travail de chacun donc même si on a pas trop le temps on a toujours un petit temps en vrai fin c'est jamais des gros trucs non plus dans lesquels on s'embarque pas donc voilà c'est de pouvoir participer aussi tu vois quand on fait notre réunion d'équipe là y'en a qui ont jamais parlé en un an alors que ça m'étonnerait qu'ils n'avaient pas de sujets qui auraient pu intéresser les autres quand même ... donc voilà c'est une compétence essentielle et là je sais déjà qu'en fin d'année y'en a certains où je vais leur dire ah bah là dommage sur ce truc là je t'ai pas entendu pourquoi etc ... pour moi ça fait partie des compétences à avoir donc t'as ta feuille de route ok t'as tes sujets ok très bien mais c'est tout aussi important de partager euh donc voilà c'est du management un peu de proximité c'est mais c'est pour faire comprendre que c'est au même niveau que le reste c'est pas un truc à part ou un truc que peut-être si je peux le faire je le fais machin euh donc voilà... et c'est de valoriser ceux qui le font aussi ceux qui partagent beaucoup qui prennent du temps de former les autres sur des sujets fin moi y'a des personnes dans mon équipe qui m'ont dit bah moi j'ai créé des formations Excel si vous voulez je vous forme là-dessus fin tu vois qui prennent sur leur temps ils sont pas obligés de le faire donc c'est bien de valoriser ça de leur dire c'est une vraie qualité chez eux et de continuer

Anaïs : je vois qu'il est bientôt 11h donc juste pour finir, qu'est-ce qui est important pour toi quand on coopère ?

Entretien 8 : je pense que la communication c'est quand même le point principal fin tu peux pas faire de la coordination de la coopération si t'as pas un mode de communication euh une façon de communiquer qui soit claire et voilà fin tu vois moi avant je travaillais sur un poste où je faisais de la coordination entre les fonctions intégrées donc je sais pas si tu sais ce que c'est les fonctions intégrées mais c'est complexe parce que c'est rattaché au métier mais indépendant sur tel aspect fin voilà on sent déjà que c'est compliqué pour n'importe quel processus n'importe quel projet parce que t'as des doubles rattachements machin bon mais à partir du moment où tu communique que t'es dans la co-construction dans la co-validation bah en fait t'arrives à faire quelque chose ... je pense que sinon ça ne peut pas marcher parce que c'est déjà trop complexe à la base... donc ouais je pense que quand t'es dans des organisations complexes la communication c'est vraiment essentiel

Anaïs : ok très clair bah écoute merci beaucoup pour tes réponses et pour ton temps

Entretien 8 : bah avec plaisir et encore désolée pour aujourd'hui tu me diras si tu veux qu'on se reprenne un peu de temps la semaine prochaine

Anaïs : non pas de problème je comprends ça arrive ... je te demanderai peut-être des éléments sur ton parcours à l'écrit plutôt parce que c'est vrai que je t'ai pas posé la question au début comme on avait pas beaucoup de temps

Retranscription - Entretien 9

Anaïs : pour te redonner un peu de contexte c'est ma dernière année à Dauphine et je réalise donc un mémoire de fin d'études qui doit porter sur l'entreprise dans laquelle on effectue notre alternance ... j'ai choisi de m'intéresser au sujet de la coopération et je réalise donc des entretiens avec plusieurs personnes de la RHC pour avoir un peu leur point de vue sur le sujet ... je te l'avais dit dans mon mail mais c'est important de préciser qu'à ce stade je n'ai pas de problématique précise et donc pas de questions très spécifiques à te poser ... c'est pour ça que l'idée de cet entretien c'est vraiment de t'aider à explorer le sujet de la coopération donc n'hésite pas à développer tes idées de manière large fin ne te restreint pas en tout cas dans ce que tu souhaiterais me dire car on est dans une logique exploratoire ...

Entretien 9 : ah bah là t'as choisi un bon sujet parce que je pense que y'a plein de pans derrière la collaboration y'a le fait d'avoir envie de travailler ensemble y'a la transversalité y'a le fonctionnement en projet puis y'a tout ce qui est au-delà d'un projet ou d'un process c'est euh la façon dont on va spontanément aller chercher les autres pour collaborer et vraiment je pense que si t'arrives à trouver une définition à ce qu'est la collaboration t'arriveras un peu à mieux en parler et à trouver des ficelles ... et donc je pense que dans la collaboration y'a cette notion de performance dans le fonctionnement ensemble et après est-ce que c'est lié à une façon dont l'entreprise ou la direction est organisée est-ce que c'est corrélé ou non à l'organisation est-ce que c'est quelque chose de qui vient fin qui est plus spontané en fonction des sujets qu'on gère est-ce que le fait de gérer des projets nous demande d'être plus coopératifs que quand on est plutôt sur de la gestion qu'est-ce qui nous demande d'aller collaborer pourquoi on a besoin de collaborer euh voilà donc je pense que derrière tout ça tu vas avoir cette notion de euh performance qui est intéressante euh je pense aux LGL on voit bien que la coopération c'est une de nos LGL euh donc voilà collaborer je pense que c'est travailler efficacement ensemble c'est autour de ça donc y'a une notion de efficacité et une notion de ensemble donc oui on a nos expertises nos organisations mais on trouve de la performance et de la surperformance si spontanément les équipes vont chercher on va dire une forme d'intelligence collective pour se nourrir d'idées et fonctionner finalement au-delà de leur propre périmètre euh et la collaboration c'est peut-être avoir cette intention d'aller au-delà de son périmètre et pour le faire bien y'a certainement une attitude dans la collaboration c'est-à-dire que c'est aller chercher l'autre parce qu'on a besoin de construire ensemble mais pour aller chercher l'autre et qu'il nous propose des choses intéressantes en retour ben il faut lui donner du sens il faut un peu l'engager euh faut pas juste lui prendre du temps comme ça mais plutôt se dire ok on a tel sujet quel est ton point de vue là-dessus et essayer de capter l'intérêt de l'autre pour après avoir euh presque en mode réflexe cette volonté d'aller vers les uns et les autres pour partager des idées euh et pas à chaque fois aller chercher quelque chose de la part de l'autre mais se dire que si on est en partage d'infos ben on va tous se partager davantage les infos et au bout d'un moment ça sera un peu rentable euh voilà parce que ne pas faire chacun dans son coin fait que c'est certainement plus rentable ... si on prend la RH t'as un département de la RH qui va bosser sur un sujet de je sais pas l'agile voilà et ben ce n'est pas seulement la responsabilité de cette équipe de développer l'agilité c'est la responsabilité de tous de développer l'agile donc les sujets comme ça diffusent euh encore un exemple on avait fin avec XX (collègue) on s'occupait de l'animation des KR localement donc y'avait vos équipes qui géraient les talents y'avait une autre personne qui

gérât les populations DATA euh DDA digital tout ça et à un moment on s'est dit faudrait peut-être qu'on se parle tous parce qu'on veut proposer des choses pour certaines populations mais pour autant ces populations on les retrouve toutes dans une ligne métier qui elle est accompagnée par un HRBP euh donc voilà on fonctionne un peu en matrice sans jamais se parler donc faudrait peut-être se dire ce que font les autres histoire de pas refaire ou de partir de 0 à chaque fois ... voilà donc on s'est dit ben si on se tient au courant de ce qu'on fait on peut plutôt aller compléter quelque chose qui est proposé ou alors récupérer quelque chose qui a été construit mais pas partir d'une page blanche et là la collaboration apporte une certaine performance euh dans la rentabilité c'est-à-dire qu'on est jamais trop tout seul à repartir d'une page blanche on s'inspire des autres on va trouver des idées on construit on complète ce que les autres ont fait puis on trouve une forme d'uniformité aussi pour son client au bout tu vois ... si on se parle bien en fait on construit une offre qui a du sens euh par exemple l'expérience client si on est à la RH bah si on se parle bien si on sait bien tout ce que font les autres et ben on va plus faire parler créer des liens sur ce qu'on peut proposer à notre collaborateur qui est notre client ... et je pense que pour tous les métiers c'est la même chose si on fonctionne de façon isolée pour proposer quelque chose à notre client ce sera moins complémentaire que si on s'est bien parlé avant pour proposer une expérience globale à notre client euh voilà donc y'a de la performance dans la collaboration mais il faut le comprendre et il faut avoir un but commun pour ça

Anaïs : qu'est-ce qui a fait que vous avez commencé à collaborer de cette manière ?

Entretien 9 : je pense que ça s'est fait parce que au fur et à mesure où les équipes se sont construites et que les rôles se sont construits ben au bout d'un moment on se dit ah oui donc toi tu bosses là-dessus toi là-dessus et toi là-dessus ça aurait du sens qu'on se dise un petit peu ce qu'on fait parce qu'on peut peut-être aller chercher un peu d'inspiration pour développer telle compétence ou tel comportement auprès d'un collaborateur mais ce collaborateur il est peut être KR mais identifié Data et être manager au sein d'une direction et c'est aussi un collaborateur ayant accès à des offres de développement plus basiques tu vois donc il faut qu'on arrive à trouver fin il faut qu'on se parle pour proposer une offre qui ait du sens pour notre client donc voilà tu te mets à la place du collab euh je sais pas je suis manager au sein d'une direction des risques sauf que je suis identifié talent et je bosse sur la data ça veut dire que je vais avoir des mails des sollicitations d'interlocuteurs différents de la RH qui vont proposer un truc qui n'est pas cohérent parce qu'ils se seront pas parlés tu vois ... donc quand on pense à son client on pense à une certaine forme de coopération pour lui proposer quelque chose qui ait du sens qui soit filé euh une expérience parlante et on va pas lui proposer plein de produits isolés

Anaïs : si je comprends bien l'orientation client est importante dans le cadre de la coopération c'est ça ?

Entretien 9 : ouais c'est ce qui va forcer fin forcer mais aussi donner envie et inviter à collaborer parce que je veux quelque chose qui ait du sens euh une offre qui est complémentaire pour mon client (blanc)

Anaïs : est-ce que tu vois d'autres ingrédients ?

Entretien 9 : y'a le fait de donner un petit peu de place pour ça c'est-à-dire qu'il faut avoir une certaine autonomie en tout cas la place pour aller communiquer échanger partager avec d'autres qui sont pas dans mon équipe qui sont pas dans mon expertise donc faut que le manager diffuse ça ... la collaboration ça fait partie des LGL donc ça veut dire que c'est important à diffuser en

tant que manager et pour pouvoir bien collaborer il faut de la place il faut permettre de il faut laisser proposer euh il faut inviter les collaborateurs à prendre cette place et à aller chercher eux-mêmes les liens qu'ils voient plus loin que leurs propres tâches ou missions qu'ils élargissent les missions et encore une fois t'as envie d'élargir les missions quand tu as du sens et que tu sais ce que tu vises ... et donc à force de donner de la visibilité sur le plan stratégique de donner de la visibilité sur les priorités RH on espère que toutes les activités font les liens pour parler de tout ça mais le premier ennemi de cette collaboration c'est le quotidien avec la charge d'activité euh donc quand tu priorises tu priorises souvent les tâches les plus proches de toi par rapport à tes objectifs ou aux objectifs de ton équipe euh donc ça peut ne pas te laisser la place suffisante pour collaborer échanger aller partager euh avec machin pour lui donner de la visibilité sur les sujets agiles fin sur les formations agiles qui sont envisagées euh donner de la visibilité à l'équipe qui travaille sur le développement de la culture agile parce qu'il faut que cette équipe qui bosse sur la culture agile bosse avec l'équipe qui développe les formations sur l'agile... et ça paraît être une évidence mais si ça vient pas des 2 managers ça se fera pas (blanc)

Anaïs : oui donc le manager a un rôle à jouer selon toi...

Entretien 9 : oui parce que c'est lui qui donne le sens et c'est lui qui te laisse la place pour ça... et on ne devrait même pas avoir à essayer de trouver la place pour le faire en fait ça devrait faire partie de la culture et c'est pour ça que c'est dans les LGL ... la culture ça devrait être allez-y parlez-vous créez des liens donnez du sens à vos activités

Anaïs : et justement qu'est-ce qui fait que ce n'est pas dans notre culture selon toi ?

Entretien 9 : ce qu'on peut très rapidement te dire c'est le business euh voilà une activité très opérationnelle où il faut délivrer euh voilà (blanc) ... après si t'es jamais invité à le faire et que t'as pas appris à le faire tu apprendras pas aux autres à le faire non plus donc je pense que c'est un peu euh alors en le martelant c'est dommage mais déjà en en parlant ça permet de prendre conscience que oui c'est plus efficace en échangeant avec les autres et après ça devient fin ça rentre dans la culture mais euh c'est pas toujours le cas et c'est pas facile de fin c'est pas facile de proposer le territoire qu'il faut pour avoir une bonne collaboration ... je pense moi que c'est aussi vraiment très en lien avec ce que tu veux fournir à ton client au final et ça devrait même être un engagement par direction par exemple euh sur une direction RH ou une direction marketing l'enjeu euh le rôle de ma direction c'est de proposer ça à mon client voilà donc c'est une expérience collaborateur en attirant en fidélisant en développant les collaborateurs et si on a tous cet objectif-là en tête bah on ira peut être plus se coordonner ... et plus on silote nos objectifs nos résultats et moins on va aller se coordonner et collaborer

Anaïs : peux-tu m'en dire un peu plus sur cet aspect siloté ?

Entretien 9 : bah y'a un truc auquel je pense un peu depuis tout à l'heure c'est l'agile et c'est pas pour rien que l'agile arrive c'est-à-dire qu'on voit bien que les silos bah c'est bien pour des expertises c'est bien pour la production et encore euh mais c'est exactement ça l'agile l'agile c'est pour répondre aux besoins du client c'est pas pour dire euh fin je veux pas mais peut-être que jusqu'à maintenant ce qu'on faisait c'est j'ai un objectif et comment je fais pour répondre à mon objectif bah je vais proposer cette offre-là je vais proposer cette action là et hop c'est bon j'ai répondu à mon objectif sauf que l'objectif en fait c'est pas répondre à mon objectif l'objectif c'est de proposer la bonne expérience à mon client ou la bonne expérience à mon collaborateur ... et du coup si mon but c'est ça et ben je vais mettre les équipes et les modes de fonctionnement en place pour qu'on soit toujours focalisé sur le besoin de mon collaborateur c'est ça l'agile ...

c'est je mets en place toutes les forces et je les organise de manière à ce qu'on soit toujours à l'écoute de ce que veut le client et comme le client fin le besoin du client il évolue extrêmement vite et bah je dois avoir une organisation adaptable et je dois avoir une organisation qui me permette de toujours être à l'écoute ... avant on avait un peu le client en dehors fin on avait l'organisation la structure avec d'un côté toi tu t'occupes de ça toi tu réfléchis sur cette offre euh sur comment faire pour qu'elle soit rentable et puis toi tu la market toi tu fais de la pub et après y'avait le client au bout euh là l'idée c'est vraiment de mettre le client en haut de l'écouter l'écouter l'écouter euh le questionner qu'est-ce qui va le rendre satisfait qu'est ce qui va l'attirer qu'est-ce qui va faire qu'on va le garder voilà être vraiment hyper attentif au client et en fonction bah nous pouf on se coordonne et tant pis on change s'il faut changer on change notre organisation et nos spécialités mais on doit être agile ... voilà donc c'est ça la coordination c'est ça la collaboration fin moi j'ai envie d'en parler comme ça en tout cas

Anaïs : et c'est compatible avec le fait qu'on soit un grand groupe ?

Entretien 9 : là vraiment si on se parle de l'agile euh ça dépend y'a des métiers pour lesquels oui faut être organisé autour du client ça c'est sûr fin autour du client ou des outils pour bien suivre le client parce que ça part de l'IT hein les méthodes agiles tu vois l'origine de l'agile hein c'est des méthodes de projet IT pour être le plus réactif possible sans revenir avec un produit un an après et que le besoin du client ait changé sans qu'on l'ait questionné entre temps donc voilà ça part de là euh donc ça marche bien sur des outils ça marche bien sur de la technologie ça pourrait très bien marcher sur du marketing fin en fait si on pousse la réflexion sans se dire est-ce qu'on sera en mesure de le mettre en place ou non on peut l'imaginer partout on peut l'imaginer à la RH aussi ... faut juste un responsable de produit un responsable de process ou un responsable de l'expérience et c'est possible euh de la communication au recrutement à l'onboarding à la gestion du collab au développement du collab on pourrait tout faire en agile hein ... sur tout le développement il pourrait y avoir un gros truc alors y'aurait quand même des experts hein mais on serait tous à regarder l'expérience du collab sa vie dans l'entreprise plutôt que notre expertise ... euh donc voilà après qu'est-ce qu'on peut dire de la collaboration (blanc) ... la collaboration c'est aussi avoir une ouverture aux autres et c'est comprendre qu'on a bien plus d'idées qu'on fonctionne mieux en collaborant avec les autres euh exemple l'exercice qu'on vient de faire juste avant voilà au lieu de se dire nous experts du sujet dans l'équipe on a réfléchi à ce qu'on allait mettre en place pour l'année prochaine et ça sera ça ça ça ça on se dit bah tiens si on allait interroger nos clients et les écouter et c'est exactement ce qui a été fait là donc voilà ça c'est de la collaboration ... de manière générale l'intelligence collective ça peut que te faire grandir euh tu pars d'une page blanche ou pas d'ailleurs tu peux même avoir un point de vue sur une chose sur une situation mais tu te dis tiens je vais discuter avec Anaïs je vais lui dire que par rapport à ça j'ai déjà quelques idées mais toi t'avais pas vu un truc semblable tu vois euh c'est toujours se nourrir au minimum des 2/3 personnes qui t'entourent et sinon d'aller interroger ceux qui sont concernés et de tenir au courant les autres de ce qui est fait c'est ça aussi la collaboration ... c'est pas bosser tout seul dans son coin c'est tenir au courant les autres parce que 1 tu peux les inspirer 2 tu peux leur donner des idées pour qu'ils complètent ce qu'ils construisent donc collaborer c'est aussi faire appel à son réseau c'est partager c'est donner du temps mais au final c'est rentable l'intelligence collective c'est super rentable ouais ... et puis c'est comme ça que fonctionne aussi de plus en plus les générations plus jeunes elles sont nées dans des réseaux elles sont nées en collaborant en échangeant en chattant c'est beaucoup mieux que d'avoir des idées tout seul dans son coin ... voilà donc il faut laisser cette place là aux générations qui vont arriver qui n'ont pas envie qu'on leur dise tu fais ça tout seul dans ton coin cette semaine ta mission c'est ça point pas du tout c'est plutôt essaye

de travailler ça pour pouvoir fournir ça à telle personne et surtout va bien interroger son besoin et après vas-y fonce t'as la place

Anaïs : oui je vois... et tout à l'heure tu parlais de la charge de travail qui était le premier ennemi de la coopération... est-ce que tu vois d'autres freins ?

Entretien 9 : y'a le ça marche très bien comme on le fait aujourd'hui euh y'a le on nous invite pas forcément à le faire euh parce que peut-être qu'il faut un peu donner du sens à ça et quand je dis donner du sens à ça c'est retravailler ensemble un peu le sens de notre activité qui sont nos clients si on allait réinterroger un petit peu les clients euh voilà donc se questionner est-ce qu'on le fait bien d'évaluer ce qu'on fait aujourd'hui par d'autres euh à partir du moment où on se dit comment mieux faire comment développer notre activité développer notre rôle mieux répondre à un besoin et en plus comment nous développer nous individuellement bah la réponse ça va être en allant un peu plus loin dans le partage dans l'échange en s'inspirant de ce que font d'autres personnes en sollicitant d'autres entités qui font à priori la même chose que nous et en leur partageant ce qu'on fait et les questionner sur ce qu'ils font donc c'est un peu nous donner la place pour ça en fait et nous dire il faut le faire ... prendre conscience de ce que ça pourrait apporter euh en plus je pourrais franchement prendre plaisir à le faire et d'avoir du plaisir dans ses missions c'est aussi ce qu'on peut essayer de rechercher pour les collaborateurs ... le développement individuel il passe par toute opportunité au-delà de mon poste c'est-à-dire que je prends un nouveau poste euh j'apprends assez rapidement la technique de mon poste si tu veux mais après ce qui va me développer c'est tout ce que je vais aller chercher au-delà donc c'est tous les échanges que je vais avoir avec les uns et les autres ça va me donner des idées ça va développer ma créativité ça va développer ma communication parce que bah je raconte un peu ce qu'on fait euh ça va développer mon réseau parce que à force d'aller voir les uns les autres bah je me fais connaître euh ça va donner envie aux autres de bosser avec moi parce que du coup ils me connaissent ils voient que je donne de la visibilité et en plus que je suis plutôt sympa (rires) donc on va davantage me solliciter voilà et donc comme ça je vais tirer de plus de plus de fils ... façon je pense que la collaboration entraîne la collaboration ... développe ton réseau tes compétences en communication toutes ses soft skills là elles sont hyper clefs que tu sois talent ou pas hein euh le fait que saches solliciter des gens les interroger donner de la visibilité sur ce que tu fais que tu sois identifiée et ensuite que ce soit toi qu'on sollicite bah voilà ça c'est des belles compétences et c'est ce qui va être de plus en plus recherché ... c'est vraiment l'ouverture collaborer c'est l'ouverture mais c'est toutes les contraintes aussi c'est oh j'ai pas le temps de lui expliquer ce que je fais c'est oh non j'ai pas le temps de le solliciter c'est bon j'ai 2 idées ça va aller voilà donc ce qui nous empêche de le faire c'est souvent de pas avoir le temps ou de croire qu'on a pas le temps ou de croire que nos idées suffisent euh donc voilà pour moi les personnes qui sont réticentes c'est plutôt une question de charge et d'engagement aussi euh elles sont peut-être pas très engagées non plus et du coup elles veulent pas aller au-delà elles ne voient pas le sens fin elles ne voient pas ce qu'elles vont y gagner ça va leur demander plus de travail et elles ne voient pas ce qu'elles vont y gagner ... après y'a aucun risque à la collaboration sauf si ce n'est se mettre en risque mais c'est ça qui est génial c'est comme ça qu'on se développe

Anaïs : se mettre en risque ?

Entretien 9 : se mettre en risque c'est par exemple bah écoute cette personne je la connais pas mais je vais quand même aller lui demander ce qu'elle en pense ou bon allez je vais peut-être aller leur faire une présentation alors je suis pas super à l'aise mais je sais que c'est bien de leur donner de la visibilité puis moi j'aurais leur avis au moins euh ou si je prends l'exercice qu'on a fait juste avant c'est oh bah non j'hésite à y aller c'est en anglais et je sais pas si j'aurais des

idées parce que je connais pas trop le sujet machin fin tu vois ... se mettre en risque c'est croire qu'on va pas pouvoir le faire parce que c'est nouveau qu'on est pas à l'aise mais c'est typiquement là qu'on se développe

Anaïs : ah oui ok je vois... je remonte un peu mais tu disais que la collaboration c'était aller chercher les autres ... est-ce que tu peux m'en dire un peu plus ?

Entretien 9 : je pense qu'il faut qu'on soit tous attentifs à la façon dont on communique avec les autres euh plus on a une communication positive et ouverte plus les autres ont une communication positive et ouverte plus on est généreux en échanges et plus les autres le sont aussi euh plus on est sympathique plus on invite à l'échange donc une culture un peu de la collaboration positive de management positif euh si t'as tout ça dans une entreprise les choses sont faciles les gens n'ont plus peur les gens osent les gens prennent des risques les gens n'ont plus peur d'intervenir ou d'aller parler à d'autres voilà donc la bienveillance l'accueil le sourire le droit à l'erreur aussi euh voilà plus on a ça dans notre culture et plus les échanges sont faciles ... si quand tu oses à un moment donné aller échanger avec machin pour donner de la visibilité et qu'il te reçoit pas qu'il te dit oui enfin ça j'en ai rien à foutre parce que c'est pas mon sujet donc viens pas m'embêter avec ça ou j'ai pas le temps ben ouais c'est sûr ça va un peu te freiner (rires)... mais du coup faut savoir un peu solliciter les gens mais franchement quand on le fait bien la porte est ouverte et surtout en général ça en ouvre d'autres

Anaïs : et toi qu'est-ce qui fait que tu vas aller collaborer plus avec une personne qu'avec une autre ?

Entretien 9 : son accessibilité certainement euh ce que je peux apercevoir de son intérêt sur telle ou telle matière ce que je peux apercevoir de son ouverture de son écoute et puis ce que je peux voir de sa sympathie aussi parce qu'on bosse avec des gens qui ont des personnalités on est pas que des employés quoi on est tous très humains on est tous certainement très sensibles et en fait c'est avec ces gens-là qu'on travaille donc faut prendre ça en compte pour avoir la meilleure des approches avec eux et pour qu'ils aient la meilleure des écoutes avec nous euh mais moi je trouve qu'on est dans un environnement quand même très bienveillant alors là je parle de la RH mais j'ai envie de te dire XX (entité) aussi de façon globale ... et tout ça c'est pas une question de monde de bisounours c'est une question de lien aux autres et plus tu développes des liens forts avec les gens en les écoutant vraiment bah plus tu provoques des dialogues des propositions et un engagement de fou et ça ça joue sur la collaboration (blanc) ... donc voilà quand t'as envie de bosser avec les gens et quand les gens te montrent qu'ils sont contents de bosser sur ce projet euh quand y'a une affinité entre les personnes les gens sont engagés ils ont des idées donc ça entraîne de l'engagement ... et à l'inverse ce qui marche moins bien c'est quand les gens sont cantonnés à leur point de vue qu'ils n'écoutent pas euh sauf que s'ils t'écoutent pas tu ne crées pas de lien avec eux parce qu'ils ont leurs idées mais ne veulent pas entendre ce que tu veux partager et dans ce cas-là on n'arrive pas à avancer dans le bon sens euh donc la collaboration implique une vraie écoute euh oui c'est une vraie écoute qui va faire que tu vas t'ajuster et on revient à l'écoute du client hein si tu sais pas écouter ce que la personne attend ce que l'entreprise attend ce que le groupe attend ce qui est attendu dans le projet si tu n'écoutes pas tout ça ben tu pourras pas mettre en place tout ce qu'il faudra pour apporter la bonne réponse et toi t'ajuster

Anaïs : tu as dit plusieurs fois qu'il fallait laisser une certaine place pour autoriser la coopération... est-ce que tu as la sensation qu'on a cette place aujourd'hui chez XX (entité) ?

Entretien 9 : de plus en plus oui tu vois tous les programmes talents tout ça c'est fait pour ça aussi euh un peu de networking de fonctionner ensemble c'est ça qu'on essaie de transmettre euh dans nos offres de formation c'est pareil on va là-dedans hein vers l'intelligence collective sur le fonctionnement avec les autres y'a beaucoup de choses dans l'offre de développement là-dessus euh on accompagne beaucoup sur le PDP aussi et le PDP c'est questionner sur les compétences qu'on veut développer pour préparer l'avenir mais comment je le fais et c'est quoi mes situations on-the-job pour me développer sur telle compétence bah mes situations on-the-job c'est de fonctionner avec les autres d'aller chercher les opportunités euh la collaboration ça fait partie de ce qui va me permettre de me développer en fait ... donc oui je pense que c'est ce que diffuse l'entreprise quand même fin de plus en plus après j'ai peut-être un regard biaisé parce que je suis en plein dedans 1) je suis à la RH et 2) je suis sur les sujets de développement mais en tout cas c'est tous ces messages là qu'on veut passer et que je passe depuis plus de 3 ans voilà après est-ce qu'un collaborateur du marketing ou un conseiller clientèle te dira oui je sais pas mais j'ai un peu tendance à croire que oui avec toutes nos intentions de développement sur l'agile sur les LGL c'est-à-dire que c'est une intention du groupe et de notre direction générale aussi donc j'ai envie de croire que oui

Anaïs : mais est-ce qu'il existe pas un paradoxe avec ce sur quoi on est évalué et valorisé finalement ? avec les objectifs individuels par exemple ?

Entretien 9 : sur les évals alors ça dépend des métiers mais sur les métiers fonctionnels tu pourrais être censé évaluer quand même euh alors oui la performance ou le résultat attendu sur un projet c'est l'objectif mais dans le moyen pour y arriver c'est la collaboration ... parce qu'en plus sur les métiers fonctionnels c'est plus compliqué t'as pas toujours des résultats très visibles tangibles chiffrés etc ou alors t'es évalué sur des résultats d'avancées de projet euh mais t'as des fois des contextes qui changent qui font que bon ben c'est normal que tu n'aies pas pu amener ce projet à bien mais bon t'as fait ceci t'as fait cela donc dans les évals fin justement on évalue plus des comportements ... fin des résultats mais grâce à des comportements attendus ... et c'est aussi en étudiant ces comportements-là qu'on identifie les talents euh c'est de la performance et du potentiel c'est-à-dire que la performance c'est un résultat attendu mais aussi un comportement et le potentiel c'est un comportement une aptitude à oui donc voilà ... et les grandes tendances ça tu dois l'entendre mais les hard skills ouais c'est bien c'est bien à un moment donné c'est bien pour cette technologie c'est bien là maintenant pour de la data sur un truc précise ouais très bien t'es identifié pour une expertise métier mais ce qui va faire ta performance c'est la façon dont tu vas travailler avec les autres et toutes tes soft skills ben tu vas les développer toute ta vie et c'est ce qui va faire ton adaptation euh la qualité de ta collaboration la qualité de ton management donc la collaboration c'est une compétence qui se développe toute sa vie ... après je sais pas peut-être qu'il faut avoir le déclic soi-même euh de ce que ça apporte de bien collaborer c'est-à-dire que tu dois ressentir toi ce que ça t'apporte de fonctionner avec les autres

Anaïs : et qu'est-ce que ça apporte la coopération selon toi ?

Entretien 9 : l'engagement l'envie le plaisir ... ça engage parce que comme t'es nourri par les autres bah toi tu deviens aussi plus créatif t'as plus d'idées et y'a rien de plus engageant que d'avoir des idées d'en parler et puis surtout qu'elles soient entendues ... et l'engagement c'est quand même l'un de nos grands enjeux euh de garder les gens les garder engagés ... donc je pense que y'a un truc sur la performance parce que fonctionner ensemble ça rend forcément plus intelligent euh dans les idées qu'on propose on est vraiment plus performants en ayant pensé les choses ensemble et en plus en faisant tout ça ça développe les gens euh donc t'es non

seulement plus performant dans ce que tu proposes mais en plus toi aussi tu grandis et t'engages les gens en bossant ensemble en fait

Anaïs : super bah écoute merci pour toutes ses réponses... je vois qu'il nous quelques minutes si tu peux juste me donner quelques éléments de ton parcours ... c'est une question que je pose au début normalement mais c'est vrai que là on est directement entrées dans le vif du sujet qui avait l'air de t'inspirer (rires)

Entretien 9 : oui alors moi j'ai fait de la RH depuis toujours donc j'ai une formation RH j'ai fait mon master à Montréal et puis j'ai tout de suite fait du recrutement de la gestion de mobilité euh voilà dans des grandes entreprises quelques projets RH aussi et après quand j'ai intégré XX (mon entité) j'ai fait de la gestion de mobilité pour la France donc plus près des activités opérationnelles après j'ai rejoint toute l'équipe de HRBP sur le corporate en accompagnant des métiers fonctionnels donc avec pas mal de coopération avec les pays et c'est d'ailleurs là que souvent on disait en people review il faut mieux coopérer mieux collaborer avec les pays donc ça fait 10 ans que j'entends ça hein (rires) ... euh après y'a eu la fusion avec XX donc pendant un an je suis allée à Mérignac accompagner cette fusion pour euh fin ça a apporté un peu d'histoire de XX (mon entité) à la RH de XX parce qu'on n'allait pas demander à la RH de XX de se transformer en RH XX (mon entité) sans trop d'aide ... et après je suis revenue en tant que HRBP de la RH je suis allée faire un tour aussi en Compen&Ben voilà donc avec tout le process de revue salariale et après bah y'a 3 ans je suis arrivée dans l'équipe Learning & Development pour revenir sur des sujets de développement RH et puis après tu sais pour la rentrée prochaine donc voilà

Anaïs : ça fait combien de temps que t'es chez XX (mon entité) en tout du coup ?

Entretien 9 : bah c'était en ... 2011 ouais janvier 2011 donc ça fait 11 ans

Anaïs : ok top bah écoute encore un grand merci c'était super intéressant

Entretien 9 : bah écoute merci à toi j'espère que ça te sera utile et que j'ai pas été trop large mais voilà ce que ça m'inspire la collaboration... et tu vois typiquement c'est bien aussi de temps en temps de se prendre du temps et de revenir à des questions basiques euh en fait c'est quoi la collaboration c'est quoi ton point de vue même en tant que RH qui bosse sur des sujets de développement c'est bien de reformuler tout ce qu'on essaye de faire donc bon exercice aussi ... et tu vas en faire quoi de tes entretiens fin c'est quoi la suite du coup ?

Anaïs : euh bah là je vais continuer à faire plusieurs entretiens et après l'idée c'est que j'analyse un peu tout ça que je vois les thèmes qui ressortent et que je trouve une sorte de problématique à laquelle je répondrai dans une troisième partie grâce à la théorie

Entretien 9 : et t'arrives à développer à une petite problématique là déjà ?

Anaïs : là pour l'instant j'ai surtout des grands thèmes qui ressortent ...

Entretien 9 : moi je dirai quoi moi je dirai ... fin après tu fais ce que tu veux hein mais j'irai sur la culture de l'entreprise et la culture du développement euh et le sujet de l'engagement... le sujet de l'engagement c'est quand même assez précieux ... engagement et développement franchement... la collaboration c'est fin faut qu'on me donne le terrain qu'on me donne la

culture pour ça fin faut qu'il y ait une certaine culture de l'entreprise une culture managériale pour me développer et bien collaborer ça m'engage

Anaïs : bah écoute merci beaucoup je vais t'engager pour écrire le mémoire avec moi (rires)

Retranscription - Entretien 10

Anaïs : Toi ce que tu fais vraiment aujourd'hui

Entretien 10 : donc au sein de la RHC je travaille dans le département marketing et transformation RH de XX (sa manager) et plus particulièrement sur la partie transformation que sur la partie marketing avec la comm etc et donc la partie transformation c'est euh bah son nom l'indique on accompagne la transformation de l'entreprise sur le volet RH et moi plus particulièrement je suis responsable de tout ce qui est expérience collaborateur pour l'entreprise au sens global c'est à dire animer l'ensemble de la communauté expérience collaborateur à travers le monde euh ensuite chaque pays va déployer des thématiques particulières mais moi j'anime de façon globale euh je transmets la stratégie etc euh je travaille également sur le sujet de l'anticipation des compétences et des rôles de demain ce qu'on appelle le SWP Strategic Workforce Planning qui vise à faire en sorte que l'entreprise puisse accompagner les collaborateurs dans la montée en compétence des bah justement des compétences voulues pour demain et que plus globalement qu'on puisse adapter notre force de travail fin nos collaborateurs à notre stratégie et faire en sorte qu'on ait le bon collaborateur avec les bonnes compétences au bon endroit au bon moment euh et donc ça on le travaille sur l'ensemble des métiers de XX (entité) donc on pourra parler de la collaboration justement dans ce cadre-là notamment ...

Anaïs : et du coup qui sont vos principaux interlocuteurs ?

Entretien 10 : alors nous on est vraiment fin au sein de la RH corporate y'a plusieurs départements y'a le CSP qui est plus franco-français y'a tout ce qui est relations sociales qui est très franco-français aussi et ensuite on a des départements plus internationaux comme le people care le reward et la transfo ... nous on est vraiment dans un environnement international donc on va travailler vraiment pour l'ensemble des pays donc mes interlocuteurs ce sont les DRH et les chefs de projet dans l'ensemble des géographies avec lesquelles je travaille au quotidien pour déployer l'ensemble de mes sujets et c'est également les interlocuteurs au sein des directions centrales qui représentent finalement les métiers au niveau monde donc on va être finalement dans un schéma un peu euh matriciel parce qu'on a l'ensemble des RH et l'ensemble des responsables métiers internationaux et ensuite ben on va chercher à mettre en euh bah en collaboration justement l'ensemble de ce petit monde pour travailler sur les thématiques RH au sein des métiers ou sur des thématiques métiers que l'on peut porter via la RH et inversement voilà donc on est vraiment dans une dans une vision matricielle et ça c'est quand même assez intéressant

Anaïs : et justement du coup si on en vient à la collaboration comment toi tu décrirais la manière dont on collabore ici d'une manière générale ?

Entretien 10 : y'a plusieurs visions fin ça dépend des sujets je veux dire on est à la fois dans une entreprise je trouve très en silos encore aujourd'hui euh malgré la volonté d'être agile d'avoir des équipes directions donc multi compétences pour travailler ensemble ça c'est plus euh la cible où on pourrait avoir des équipes multidisciplinaires avec des compétences et des visions métiers RH etc ensemble ça n'on y est pas on est assez en silos euh moi ce que je ressens

de l'équipe et de ce qu'on fait nous à la RH sur la vision internationale on est vraiment dans une bonne collaboration à l'international on a des contacts très réguliers avec l'ensemble des pays qui nous remontent ce qu'ils font et nous on leur redescend entre guillemets la stratégie et les exemples des autres pays on est vraiment du partage bah typiquement sur l'expérience collaborateur on a une communauté internationale où l'ensemble de mes interlocuteurs font partie de cette communauté euh on échange les bonnes pratiques régulièrement euh voilà on est vraiment dans une collaboration assez fluide je pense avec les pays on reste dans un schéma corporel pays donc forcément nous on est très en demande de dashboard de KPI on fait un peu inspecteur des travaux finis par moment mais bon voilà c'est le rôle un peu aussi du central mais on est censé aussi et on le fait c'est être en support et en aide et en apport stratégique méthodologique et de partage ça se passe très bien euh et sur cette thématique également plus sur la partie compétences moi je trouve qu'on travaille très bien aussi avec les métiers pour peu qu'on s'en donne la peine voilà ça dépend peut-être aussi euh mais l'idée c'est d'être vraiment du relationnel permanent avec les interlocuteurs qui représentent finalement la composante RH au sein des métiers au sein du marketing des opérations de la finance etc on a tout un panel de personnes qui ont une coloration un peu RH dans leur rôle donc quelqu'un à la finance enfin l'interlocuteur comme moi j'ai au sein de la finance par exemple il fait pas de la finance mais il est à cheval entre les sujets compétences formation et la connaissance qu'il a de la finance et c'est avec ce genre d'interlocuteurs dans les métiers qu'on va pouvoir vraiment avancer pour mobiliser les métiers ... typiquement là au sein du marketing dans le cadre du projet strategic workforce planning on est en train de redéfinir tous les rôles de demain du marketing moi j'ai pas de connaissance marketing et mon interlocuteur vraiment euh homologue qui est chef de projet avec moi sur ce sujet-là il va mieux connaître le marketing que moi bien sûr mais moins bien les sujets RH donc on va travailler ensemble et on va mobiliser au sein de la direction marketing l'ensemble des contributeurs clés qui vont justement apporter bah cette connaissance métier pour dire bon bah le responsable marketing de demain il doit avoir telle ou telle compétence ou euh là ben il faut penser à créer le poste de cookies manager on est en train de créer ce truc là en ce moment ça paraît un peu voilà mais c'est hyper crucial dans le monde du marketing digital donc on est vraiment euh si on reprend le terme de collaboration dont tu parles on est vraiment dans cette recherche permanente de pouvoir collaborer avec les bonnes personnes identifier les bonnes personnes pour collaborer pour avancer ... et encore une fois malgré tout on n'est pas encore en agile mais on fait en sorte de pouvoir mobiliser les bonnes personnes au bon moment pour avancer sur nos sujets ... mais de toute façon sur des sujets qui nécessitent des compétences et de la connaissance un peu euh transversales c'est indispensable si on se ressemble tous et qu'on a les mêmes compétences c'est un peu compliqué euh mais on en revient à un biais fin parce que là je viens de finaliser une formation sur le nudge et typiquement dans le recrutement on a le biais de recruter des gens qui nous ressemblent euh parce que ça nous rassure on se dit qu'on va bien travailler ensemble mais en réalité c'est pas forcément constructif parce que c'est aussi avec de la différence de pensées de compétences d'approches qu'on peut avancer mais bon c'est plus rassurant d'avoir des gens qui nous ressemblent on se dit on est plus à l'aise mais c'est pareil dans la collaboration au sens large c'est que c'est bien d'avoir des personnes qui sont complémentaires parce que si on apporte tous la même chose dans le cadre d'un projet fin moi je travaille en mode projet donc c'est ce que je vois hein ben on va pas forcément avancer de la même façon

Anaïs : et c'est le cas aujourd'hui ?

Entretien 10 : mmm c'est pas toujours le cas euh après on prend les gens qui sont en poste là où ils sont aussi en même temps donc on décide pas forcément euh et pour avancer oui c'est bien de chercher mais justement dans le cadre des différents projets fin en tout cas moi j'essaye

d'aller inciter d'aller creuser d'aller chercher les contributeurs même si c'est ponctuel hein parce que dans le cadre d'un projet on peut très bien avoir besoin d'un contributeur juste une heure ou deux pour qu'il puisse donner sa contribution son expertise sa vision différente pour faire avancer le projet et après on le libère entre guillemets c'est-à-dire qu'on va pas embarquer quelqu'un pour 6 mois alors qu'on a besoin que quelques temps pour amorcer quelque chose

Anaïs : comment les pays collaborent entre eux ?

Entretien 10 : y'a deux visions hein ils sont au courant de ce qui se passe via ce que nous on leur envoie on leur transmet et certains pays qui se connaissent bien de par l'historique de par la proximité peuvent rentrer en contact les uns avec les autres mais euh après je vois pas tout mais j'ai l'impression que c'est quand même une pratique assez peu mise en place quoi ... le central ça permet d'apporter fin si on peut avoir cette plus-value là je pense qu'elle est importante ... et c'est vraiment très demandé par les pays tu vois là nos managers sont revenus du séminaire de Berlin et c'est ressorti fin c'est une vraie demande des pays de pouvoir profiter justement d'une fonction centrale pour les mettre en relation pour pouvoir échanger pour pouvoir voir ce qui se passe ailleurs parce que sinon euh ils ont la volonté et l'envie mais ils ont pas le temps et nous on leur impose un peu ça mais on leur impose quelque chose qu'ils demandent mais bon c'est comme tout ils ont des emplois du temps très chargés ils ont des tâches au quotidien donc eux ils ont la tête dans le guidon de leur run ce qui est normal ils ont à gérer une RH opérationnelle ils doivent gérer la paye ils doivent gérer le recrutement ils doivent gérer euh ils doivent gérer tout ce qui se passe au quotidien tous les fondamentaux de la RH que nous on fait pas hein nous dans les équipes on est pas sur le fondamental de la RH on fait pas la paye on fait pas la gestion administrative on fait pas les cas particuliers encore que euh un peu mais on est sur des sujets transfo... si notre activité s'arrête quelques mois il se passera rien il se passera sur le long terme des problématiques de l'entreprise parce qu'on se sera pas transformés on n'aura pas accompagné les changements on n'aura pas fait tout ça euh donc à long terme si nous on n'existe plus y'a un vraie problématique pour l'entreprise ce que beaucoup ne comprennent pas d'ailleurs ils se disent qu'est-ce qu'ils font machin non bah oui au quotidien non forcément si nous on s'arrête de travailler tu vas continuer d'être payé etc alors que l'inverse par contre bah c'est l'explosion euh voilà donc eux pour le quotidien ils ont les fondamentaux à assurer et nous on doit les chercher les booster sur justement la transformation sur la vision de ce qui se fait ailleurs sur améliorer sans cesse des process etc pour justement continuer bah à être attractif continuer à être innovant continuer à s'améliorer et à se transformer au regard de tout ce qui se passe dans le monde actuel quoi... et ça ils en n'ont pas tous conscience parce qu'ils gèrent d'abord bah leurs priorités quoi... donc on leur impose mais c'est pas trop sous la contrainte non plus c'est une vraie demande même si par moment on est un peu euh fin on peut demander pas mal de choses faut trouver le juste milieu euh et après pour en revenir à la collaboration moi je trouve c'est mon point de vue hein que vis-à-vis des pays pour moi c'est assez fluide vis-à-vis des métiers encore une fois sur mes thématiques c'est assez fluide mais y'en a d'autres qui travaillent avec métiers où c'est moi simple mais là où je verrai alors ça peut paraître un peu bizarre mais là où je vois une problématique entre guillemets euh une collaboration moindre c'est peut-être même entre nous au sein de la RHC avec des équipes très en silos avec des équipes qui connaissent pas ce que font les autres moi j'ai beau avoir présenter par moment des choses en codir ou en réunion etc les gens ils se disent c'est pas leur problème euh donc ils écoutent d'une oreille et puis à un moment donné où ça va les intéresser fin ça doit les intéresser parce qu'il y a un impact c'est ah mais au fait tu fais quoi toi ... euh voilà mais après c'est vrai qu'on a des équipes diversité et relations sociales qui sont un peu à part euh mais malgré tout ça traite de l'expérience collaborateur et de compétences quelque part hein parce que quand ils ont leur réunions avec les représentants du personnel on parle de ça euh t'as

le CSP France au global qui est franco-français mais bon qui doit s'intéresser au sujet internationaux t'as la partie reward fin rémunération qui doit se dire mais qu'est-ce que fait la transfo on est sur des sujets de people strategy aussi on travaille pour le coup vraiment à l'international ensemble et on peut par moment solliciter les pays sur des thématiques qui se rapprochent sans en parler entre nous alors que le pays va fin quand je dis le pays c'est l'interlocuteur dans le pays et généralement c'est le même interlocuteur parce qu'ils sont pas équipés comme nous euh t'as des personnes qui sont très multitâches et donc on peut des fois ne pas être cohérents vis-à-vis des pays par un manque justement de collaboration entre nous et de coordination en central sur la connaissance de ce que font les uns et les autres euh mais ça je le retrouvais aussi quand auparavant j'étais à la direction commerciale et marketing monde hein des fois y'avait 2 voyages prévus dans le pays par 2 équipes différentes au sein de la même direction mais sur place c'était le même interlocuteur et donc quand tu débarques dans le pays avec le B2B le B2B ou l'assurance et qu'en fait le mec en face te dit ben oui moi je couvre tous les sujets je peux pas tous vous accueillir en même temps donc coordonnez-vous et voilà donc c'est là où le central peut des fois apparaître comme un peu déconnecté des réalités du pays ... et puis bon nous on déroule ce qu'on nous demande de faire aussi hein t'as vu que par exemple la patience je suis enregistré faut pas que je dise ça (rires) euuh non mais la patience n'est pas l'une des qualités de monsieur XX (DRH) euh donc c'est bien il veut faire plein de choses c'est super bon après par contre justement faut trouver la coordination qui va bien et je pense qu'au niveau du corporate on est peut-être pas suffisamment en lien sur les sujets mais bon parce que encore une fois quand je dis que les pays ont la tête dans le guidon bah nous on a la tête dans nos sujets aussi mais est-ce que nos sujets euh sont concomitants ou sont à cheval sur d'autres sujets au sein de la RH faudrait peut-être qu'on lève un peu plus la tête et qu'on se parle un peu plus... mais ça encore une fois c'est censé euh dans une organisation agile on travaillerait différemment mais le temps que ça se mette en place qu'on trouve ouais une organisation un peu plus transversale euh matricielle là c'est encore très pyramidale et puis bon tout en haut de la pyramide peut être que certains savent ce qui se passe en dessous mais par contre quand t'es dans un des blocs de la pyramide c'est pas toujours évident de savoir ce qu'il se passe à côté ... d'autant plus avec les façons de travailler actuelles fin je pense que quand tu parles de collaboration ça a un fort impact euuh alors autant avec les pays ça a pas changé grand-chose on était déjà à distance mais entre nous au sein d'une équipe au sein d'un département et au sein d'une direction au sens global on se voit beaucoup moins on se croise moins il y a moins de moments informels donc ça t'apprends moins ce qui se passe dans les autres équipes parce que si t'as pas d'occasion de discuter d'échanger bah t'as moins d'occasions de savoir ce qui se passe parce que même quand on voit les gens qu'on prend un café on parle de tout et de rien mais parler de tout et de rien c'est parler de tout et donc de savoir un peu ce qui se passe de façon informelle et donc de pouvoir mieux collaborer et ça le distanciel depuis 2 ans ça en a mis un coup euh alors ça fait un peu vieux de la vieille hein (rires) ancien combattant mais bon quand on était tout le temps tous là je dis pas que c'était mieux hein parce que voilà là on a l'équilibre vie pro vie perso le télétravail tout ça c'est sympa c'est bien et puis je suis le premier à en bénéficier mais ça réduit considérablement les échanges informels et bah par conséquent la collaboration parce qu'on a moins d'occasions de se connaître d'échanger de se parler et donc ensuite d'avoir le réflexe de contacter un tel ou un tel parce qu'on sait que ah bah oui je l'avais entendu parler sur tel sujet je sais qu'il travaille dessus etc euh aujourd'hui c'est un peu plus en vase clos et entre nous quoi ... toi tu rentres dans le monde du travail en ayant cette situation-là depuis le début mais vraiment en réalité ça a changé énormément de choses euuh en bien sûr l'équilibre vie pro vie perso sur la souplesse sur plein de choses c'est super et c'est des choses qui auraient été impossibles à mettre en place euh par contre ça demande énormément mais c'est le travail de notre équipe hein entre autres d'accompagner ces nouvelles façons de travailler euh comment travailler en continuant à travailler bien ensemble euh on en parlait on

avait un débat tout à l'heure entre les entreprises qui restent en full remote et qui vont finalement rendre leur locaux comment tu intègres des nouveaux collaborateurs comment t'as un sentiment d'appartenance à l'entreprise est-ce que finalement t'as pas que des mercenaires qui restent chez eux et qui changent d'entreprise tous les ans parce que toute façon que tu sois chez XX chez Société Générale ou ailleurs t'es chez toi euh donc ouais ça change vraiment beaucoup la façon de travailler et de collaborer et je pense qu'on n'est pas encore mûrs sur le sujet on tâtonne encore un peu même si on se dit on est à l'aise etc le problème c'est que quand on était dans les confinements et le Covid bah au sein des équipes on se connaissait parce qu'on s'était vus avant mais plus ça va et plus les équipes se renouvellent parce que bah les gens bougent y'a des mobilités et tout et plus j'ai l'impression quand même qu'au sein des équipes on se connaît moins parce qu'on a moins l'occasion de se voir on crée pas de liens on mange une ou deux fois par semaine ensemble et encore euh on a pas de moment de convivialité et d'échanges informels qui font qu'on crée des liens donc on va uniquement avoir des échanges professionnels et baaah quand tu connais moins les gens tu les vois pas tu discutes pas tu vas ouvrir la réunion tu vas parler du boulot tu vas fermer la réunion puis après tu seras chez toi tout seul tu vas pas prendre le petit café tu vas prendre un petit verre tu vas pas discuter sur le pas de la porte de ta salle de réunion parce que tu quittes Teams et c'est tout... voilà donc ça je pense que c'est un vrai changement ce qui fait qu'on est un peu moins fin je trouve qu'on est un peu plus sauvages au sein de l'entreprise fin sauvage dans le sens où tu fais ton job et puis après peu importe que le gars ou la fille en face soit sympa ou pas sympa t'as fait ton job et voilà...

Anaïs : lien avec les affinités

Entretien 10 : ça facilite la collaboration parce que c'est des personnes fin des personnes que tu trouves sympa avec qui t'as créé un lien tu peux plus facilement aborder tous les sujets en lien avec le projet que tu mènes moi typiquement dans ma entre guillemets communauté globale avec qui je travaille euh l'ensemble des contributeurs des personnes avec qui je travaille y'a des personnes avec qui je travaille beaucoup plus facilement parce qu'on se connaît parce qu'on a créé des choses on a fait des projets ensemble on s'est vu dans la vraie vie avant ce qui fait qu'après c'est beaucoup plus simple de travailler... et c'est ce qu'on peut appeler son propre réseau dans l'entreprise hein parce que pareil quand après t'as mobilité quand tu veux changer de job quand tu veux mieux travailler sur un projet et donc avoir de l'avis de telle ou telle personne bah plus tu connais du monde plus t'as ton réseau et plus c'est facile de travailler dans l'entreprise et encore une fois là aujourd'hui créer son réseau c'est pas simple hein... même les alternants les stagiaires tout ça fin je sais qu'avant ils se voyaient tout le temps ils mangeaient le midi le soir ils se voyaient pour faire des afterworks y'avait une vraie communauté qui fait que après même dans la vraie fin dans la vraie vie après cette première expérience ici t'as un réseau de personnes que t'as connues chez XX qui travaillent maintenant euh l'un chez L'Oréal l'autre chez Danone machin bidule et puis du coup t'as ton propre réseau professionnel et ça j'ai l'impression que ça se perd y'a beaucoup moins de alors t'as un réseau d'entreprise Whaller mais j'ai pas l'impression que beaucoup de personnes l'utilisent... moi j'ai été le tuteur d'une alternante pendant 2 ans y'a eu le Covid en plein milieu ça a tout coupé vraiment tout coupé alors maintenant post-Covid ou pas d'ailleurs parce que ça repart euh c'est pas la même vie je sais pas si elle est mieux si elle est moins bien mais en tout cas elle est différente et ça a un fort impact sur le sujet de la collaboration

Anaïs : d'autres choses qui expliquent qu'on peine à collaborer ensemble à la RHC ?

Entretien 10 : bah ça fait écho à l'atelier qu'on a réalisé sur la transversalité (blanc)... on nous demande pas euh le Codir j'entends de travailler entre nous on n'a aucun projet en commun ...

moi j'ai des projets en commun avec les pays mais parce que c'est mon boulot de déployer l'expérience collaborateur avec les pays avec les métiers etc c'est mon job c'est mon projet parce que c'est mon projet qu'on dirait l'autre (rires) ... donc je le fais fin je suis obligé mais on ne nous demande pas de travailler en transversalité au sein de la direction c'est en gros chacun ses sujets ... on a beau voilà on a fait des séminaires mais en réalité on n'a pas de sujet commun c'est très rare... dans le cadre de l'expérience collaborateur au début j'avais monté des squads en mode agile pour travailler tous ensemble sur des thématiques y'avait des personnes de chaque équipe mais c'est une expérimentation et après une fois que c'était fini c'était fini... et c'était moi qui avait trouvé ça intéressant de le monter tu vois et euuh aujourd'hui on nous parle de transversalité c'est aussi ce qui est ressorti dans mon groupe pendant le séminaire c'était voilà le Codir montre pas l'exemple on a l'impression même que des fois ils se battent un peu entre eux pour récupérer tel ou tel sujet euuh donc quand t'as un membre du Codir qui se bat pour récupérer un sujet c'est pas pour collaborer après de façon angélique avec l'autre équipe à qui t'as piqué le sujet tu vois... donc voilà faut aussi montrer l'exemple ça doit venir de là-haut euh alors faut pas tout attendre de là-haut mais voilà ça doit être une incitation mais ça bah ça c'est l'organisation c'est la façon de penser aussi

Anaïs : c'est-à-dire ?

Entretien 10 : c'est pas que XX (entité) je pense c'est XX (groupe) dans son ensemble et je pense que les groupes bancaires on est assez on n'arrive pas à vraiment se transformer sur la façon de travailler et puis bon ça marche plutôt pas trop mal fin quand t'es dans un groupe qui fait 9 milliards de bénéfices ça incite pas forcément à changer sa façon de travailler même si y'a euh de forts discours sur cette thématique là mais bon tant que ça fonctionne... après au sein de XX (entité) y'a un vrai décalage entre le discours et la réalité euh qu'il faudrait combler mais après ça (blanc) ... faudrait laisser le soin aux personnes qui portent les discours de porter aussi la vraie transformation ... ils doivent donner l'exemple parce que sinon c'est des actions isolées donc ouais faut que ce soit porté par là-haut quoi

Anaïs : question définition collaboration

Entretien 10 : la collaboration pour moi c'est euuh c'est le fait de travailler ensemble dans un même objectif euuh ouais d'être ensemble d'être plusieurs pour faire avancer un projet ... c'est peut-être un peu simpliste mais voilà euh ouais c'est un collectif ... et du coup derrière t'as du partage d'informations la confiance entre les uns et les autres la transparence euuh la communication alors je l'ai peut-être déjà dit mais voilà c'est encore une fois on est ensemble sur un sujet et donc c'est ceux avec qui on communique le plus on échange le plus on est transparent que ça marche le mieux

Anaïs : la confiance ?

Entretien 10 : la confiance ça veut dire qu'on est ensemble dans le même objectif euuh que chacun prend ses responsabilités pour faire le nécessaire qui nous amènera vers un objectif qui est commun euh parce que si on part sur de la défiance en disant de toute façon il va jamais faire le truc et tout bah tu peux pas avancer quoi et clairement avec certaines personnes la confiance est compliquée parce que on travaille différemment ou chacun prend pas ses responsabilités... y'a certains projets où chacun doit prendre sa part en collaborant tous ensemble et quand y'a des personnes qui prennent pas leur part bah le projet il peut pas avancer et là on n'est pas dans un bon état d'esprit et dans une bonne collaboration parce que y'a

quelqu'un qui fait capoter le truc quoi... la collaboration c'est pas simplement vas-y fait tout le boulot et je te suis c'est on avance ensemble euh et malheureusement c'est pas toujours le cas

Anaïs : objectif commun ?

Entretien 10 : je pense qu'on connaît nos objectifs fin on nous a largement répété ces derniers temps les enjeux stratégiques du capital humain du plan Impulse de tout ce qu'on doit faire etc mais je suis pas sûr qu'après dans l'application on ait réellement les mêmes objectifs et après y'a une question de moyens humains aussi et d'ambitions à différents niveaux ... on a un même objectif commun mais peut-être pas les mêmes étapes pour arriver à cet objectif qui fait que bah c'est un peu compliqué d'avancer ensemble ... et puis après des fois on a l'objectif et on sait pas du tout comment y aller euh clairement y'a des choses qui sont définies par des personnes qui définissent ces choses-là et après t'es là ok d'accord on fait comment on fait quoi c'est bien beau d'avoir mis ces objectifs mais est-ce que c'est réalisable est-ce que c'est quelque chose qui va réellement apporter quelque chose donc là pour le coup c'est un peu plus complexe... mais c'est là que ça serait intéressant aussi de collaborer davantage euh d'échanger sur les attendus de tel ou tel objectif de qui doit collaborer avec qui justement pour y arriver de ce que ça peut apporter pour l'entreprise de donner du sens ouais de donner du sens tout simplement en fait à ce qu'on fait parce que si on n'a pas de sens et d'ailleurs ça fait partie des éléments qui ressortent du global Pulse hein sur lequel je travaille dans le cadre de l'expérience collaborateur justement c'est qu'il y a une vraie perte de sens notamment à la RH dans les missions au quotidien y'a une vraie chute sur ces indicateurs de je donne du sens à mon travail je sais à quoi je contribue etc y'a une vraie chute au sein de l'entreprise globalement ... d'autant plus quand tu travailles dans un grand groupe euh quand t'es dans une petite boîte ton quotidien influe sur la boîte en elle-même sur ses résultats sur son avancement etc nous chacun d'entre nous chacun des 190 000 de XX (groupe) quelle est la part de ce qu'on fait nous qui va contribuer à ce que l'entreprise se porte bien à répondre aux besoins des clients ou des collaborateurs dans notre cas plus précisément etc etc c'est beaucoup plus dilué ... et donc garder la niaque garder l'envie de justement collaborer de travailler ensemble de faire des choses alors que par moment il faut se le dire quand même on fait des choses et puis derrière bon voilà euh d'autant plus dans nos équipes hein on n'a pas de chiffres et d'opérationnalité finalement on va faire des choses très stratégiques très conceptuelles pour justement que certaines personnes fassent des choses vraiment concrètes au quotidien et nous fin c'est notre rôle à nous de les pousser ces gens-là à faire des choses nous en réalité on va pas faire le quotidien mais si on le fait pas ce qu'on fait les autres vont pas bon c'est toute une chaîne hein mais parfois voilà faut garder la foi parce que y'a aussi une part de ce qu'on fait mais c'est le sens de la transfo hein et de l'innovation et du change y'a une part de ce qu'on fait parfois qui est à mettre à la poubelle ... mais la réflexion qu'on a pu mener sur un sujet qui n'a pas abouti permettra d'en lancer un autre qui celui-là peut-être aboutira mais c'est voilà c'est le quotidien des fonctions centrales

Anaïs : quelque chose de nouveau la perte du sens ?

Entretien 10 : bon après faut qu'on analyse plus en profondeur mais dans le monde qui est le nôtre après le Covid la guerre actuellement par moment c'est fin à quoi bon travailler dans une banque et faire du chiffre quoi ... est-ce que c'est ça la vraie vie ... et on le voit même dans les recrutements aujourd'hui c'est très compliqué d'attirer notamment les alternants les jeunes dans une entreprise qui même si on a une raison d'être on met en place des bon je sais pas si c'est que de la com bon voilà mais on met en place fin on veut donner du sens à ce qu'on fait on est plus responsable etc bah ça reste une banque où on fait du chiffre donc est-ce que ça contribue à la société est-ce que ça contribue à ce que le monde soit meilleur euh la question

peut se poser ... on fait en sorte que la question se pose de moins en moins mais bon est-ce que c'est du marketing encore une fois ou est-ce que c'est la réalité euh on va financer que des trucs qui sont propres qui sont verts sur etc d'accord mais faut quand même faire du business donc bon l'un dans l'autre c'est compliqué donc bon voilà c'est un peu complexe actuellement ... après nous fin notre entité est spécialisée dans le crédit à la consommation donc on peut faire valoir que le crédit à la consommation permet aux ménages d'acquérir des choses qu'ils ne pourraient pas acquérir sinon permet à l'économie de tourner donc à l'emploi de voilà y'a toute cette partie de bienfaits sur la société qui est énorme donc voilà faut trouver le juste milieu mais je pense qu'on peut quand même donner du sens à notre démarche de de crédit à la consommation sur tout un tas d'aspects parce que sinon personne fin très peu de personnes auraient des voitures des machines à laver des machins des bidules parce que c'est des biens qui sont compliqués à acquérir avec un salaire classique et si t'as pas de possibilité de faire de crédit bah t'as rien fin t'as une grosse partie des ménages qui pourrait jamais s'acheter de lave-vaisselle de voitures partir en vacances et tout ça euh donc voilà ça contribue au bien-être quand même d'une partie de la population mais avec le revers de la médaille qui fait que bah les gens doivent rembourser euh qu'une partie alors très très peu de personnes sont sur endettés mais c'est ce qu'on entend quand même donc forcément aller travailler dans une boîte qui a une mauvaise presse etc est-ce que c'est le sens que tu veux donner à ta vie les questions se posent de plus en plus

Anaïs : pistes de solutions ?

Entretien 10 : moi je pense qu'il faudrait agir plus sur l'humain parce que collaboration on parle beaucoup d'outils collaboratifs c'est très bien on a des outils collaboratifs des Sharepoint des Teams des machins fin on a ce qu'on veut pour travailler à distance parce que c'est indispensable et ça c'est super... mais on a beau avoir tous les outils du monde si on se connaît pas si on ne se voit pas si on discute pas si humainement on n'est pas proches ça va pas fonctionner et ça je pense que c'est le capital et on le perd de plus en plus alors encore une fois je faire un peu vieux combattant hein mais y'a vraiment fin en 20 ans la différence c'est impressionnant et notamment les 2-3 dernières années où c'est hyper flagrant et toi et tes acolytes (rires) vous rentrez dans un monde du travail qui pour vous c'est comme ça mais c'est réellement différent et l'humain baaah mais on le voit fin on travaille avec des outils on se voit par caméra y'a un vrai changement et il faut pouvoir l'appréhender l'accompagner alors on va pas on va pas revenir en arrière parce que maintenant c'est mort et puis on est tous contents d'être en télétravail mais bon pour moi y'a un vrai point d'attention sur justement remettre l'humain au centre de tous ces sujets-là ça fait partie des piliers de l'expérience collaborateur ça tombe bien (rires) mais je pense que c'est d'autant plus important aujourd'hui parce qu'on est tous bridés aux réseaux sociaux à Teams mais faut pas oublier qu'on travaille entre humains et il se passera rien si fin encore une fois je travaille sur la transformations des métiers sur la robotisation l'intelligence artificielle etc y'a un fort impact sur les métiers sur aussi le nombre de personnes qui seront amenées à travailler dans l'entreprise plus tard hein souvent sur des métiers à faible valeur ajoutée par rapport à ce que l'humain peut apporter euh voilà donc les humains sont d'autant plus importants pour justement accompagner tous ces changements et travailler ensemble pour bah faire ce qu'il faut avec la robotisation l'intelligence officielle mais de manière générale c'est vraiment l'humain donc pour moi c'est vraiment ce sujet-là qui est important qu'il faut pas perdre au-delà de tous les outils et de tout ça quoi ... et après bah entre humains est-ce qu'on doit être amenés à travailler différemment on parle énormément de l'agile de l'agile at scale de la transformation agile je sais pas ce que ça a donné dans l'entreprise on sensibilise énormément les Comex les Codir les managers etc est-ce que ça va prendre est-ce

que ça va transformer est-ce que ça va faire pschit ça on verra tu reviendras dans quelques années (rires)

Entretien 10 : y'a la compétition du top management où chacun veut faire valoir ce qui fait donc si on collabore pleinement on dilue la responsabilité en quelque sorte et donc celle de la personne qui va bomber le torse en disant c'est moi mais ça dépend ce qu'on veut aussi euh de la reconnaissance individuelle ou la reconnaissance collective fin faut pas se le cacher hein ceux qui sont en haut de la pyramide c'est qu'ils ont en permanence durant toute leur vie chercher la reconnaissance individuelle pour arriver là où ils sont y'a pas de mystère donc faut savoir ce qu'on veut quoi est-ce qu'on veut que la boîte fonctionne ou est-ce qu'on veut qu'au sein de la boîte ce soit moi individu qui rayonne ... mais on sait très bien que ceux qui sont là-haut ils ont pas forcément brillé par leur altruisme et par leur travail collectif ... donc c'est parfois à l'opposé entre ambition personnelle ambition collective ambition de collaborer euh le partage d'informations aussi la collaboration c'est le partage d'informations sauf que quand t'as l'information t'as le pouvoir donc est-ce que tu veux perdre le pouvoir en donnant l'information ça c'est c'est une façon de penser hein ... mais bon globalement de toute façon la société je veux pas dire que la société a que des problèmes mais la société elle est de plus en plus individuelle hein individualiste respect des uns des autres le collectif tout ça euh y'a un vrai changement de société hein on le voit un peu partout et donc dans l'entreprise

Anaïs : merci beaucoup en tout cas