



## LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (R.H)

Comme le soulignait M. DEGUY, il y a déjà 20 ans en définissant les fonctions en entreprise et l'évaluation des emplois (Définition de fonctions, Les éditions d'Organisation, 1986) la place accordée à la gestion des Ressources Humaines (R.H) est centrale pour le développement de l'efficience et de la pérennité d'une organisation :

*« Qui oserait prétendre que, demain, l'entreprise aura le droit de réaliser l'automatisation totale en dédaignant l'aspect social de cette évolution, en méconnaissant les responsabilités sociales qui lui incomberaient ? Personne nous en sommes sûrs... L'homme reste le facteur déterminant de l'efficacité de l'entreprise. Certes l'existence quotidienne d'une organisation est confrontée à des problèmes et des obstacles qui dépendent autant des attitudes et des comportements que des structures. A travers toutes ces considérations, nous n'avons d'autre but que de suggérer aux chefs d'entreprise la nécessité de mettre toujours plus l'accent sur la politique humaine ».*

En matière de relations humaines, il est fréquent de souligner que les difficultés spécifiques de l'organisation (définie comme groupe humain structuré par une ou deux actions communes) tiennent justement à sa double nature *« orientée vers l'action, l'atteinte de résultats pratiques et, elle est, en même temps comme tout groupe humain, un lieu de création de lien social »* (\*).

A l'appui de cette définition, les conséquences sont donc nombreuses : complexité des spécificités liées à l'action collective, avec en outre le partage du travail, des décisions, du pouvoir, des responsabilités, de contrôle, bref, d'un ensemble de choix, d'interrogations, qui deviennent des sources de tensions et la raison d'être du manager !

A titre d'information, si depuis Septembre 2006 selon le baromètre CFE-CGC, l'état de « stress » est resté stable chez les cadres français, le sentiment d'être en concurrence avec leurs collègues a fortement augmenté : *« la note de stress attribuée par les cadres à leur travail s'établit à 6,2/10 en février 2006, 16 % estiment que le stress est pris en compte par leur entreprise, 79 % des cadres indiquent être fréquemment interrompus dans leur travail( + 6 points) , 48 % être confrontés à des clients agressifs ( + 5 points) et 44 % se sentir en situation de concurrence avec leurs collègues ( + 8 points)... Une large majorité ( 70 %) déclarent se sentir tendu ou crispé à cause de leur travail et près de 6 cadres sur 10 ont du mal à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée et un tiers ont peur de perdre leur emploi »* (source AFP/ Figaro du 10/03/2006).

Ce repère est d'autant plus à prendre en compte que ce sont aussi par l'encadrement et la « direction » (qui montre le sens) qu'est insufflée la dynamique d'une certaine *« philosophie managériale »* et, même si les modes de gestion évoluent ils sont transmis par des personnes, qui elles -mêmes évoluent en cycles professionnels de développement par des périodes de « remise en question » et de « stabilisation ».

(\* ) extrait de « Comportements humains & management » chapitre organisation, Pearson Education (2003)

Il s'agit là, pour rappel, de « *l'alternance d'étapes professionnelles de remises en question et de réalisation au travers de tâches développementales à réaliser* » mises en exergue par R. SIMARD et D. PELLETIER (L'orientation a-t-elle un sens?, S. BOURSIER et J.M LANGLOIS, Editions Entente, 1993) : avant 30 ans, la recherche d'un travail compatible avec le projet initial, puis, sur la voie de la performance, la prépondérance des capacités sur les intérêts, entre 33 -37 ans, l'engagement dans la course d'agir professionnel avec l'ambition la plus forte, puis, l'action se poursuit avec l'essai de nouvelles lignes directrices vers 40 ans et, vers 43 -52 ans, la connaissance de soi-même éprouvée, la valeur de l'altruisme prend de l'importance et se réalise dans de nouveaux rapports avec son entourage, vers 53 -57 ans, la problématique est celle d'une sortie prometteuse de l'entreprise et la reconnaissance de sa carrière, après 60 ans, le goût pour la réflexion sur l'expérience et sa transmission est privilégiée et c'est l'heure de la retraite : l'avancer ou la retarder ? ...

Cette meilleure connaissance des préoccupations en situation de travail permet de noter aussi depuis la fonction initiale de gestion du personnel, outre le glissement de vocabulaire, le glissement vers d'autres conceptions de la politique de gestion des « *ressources humaines* » ou encore des « *relations humaines* » avec une approche « systémique » de l'entreprise et du changement.

La tendance plus marquée de ces dix dernières années est l'individualisation des politiques de gestion, les salariés ayant davantage de liberté dans leur travail et de choix éventuellement possibles pour mener à bien leur carrière avec entre autres comme points d'appui importants en 1991 « *la loi sur les bilans de compétences* » et, en 2004, celle concernant « *le droit individuel à la formation* » (DIF). L'accent est mis sur les bénéfices du développement du « savoir » (connaissances), « savoir-faire » (compétences) et aussi, de la personnalité, c'est-à-dire le « savoir-être ».

Nous savons en effet que la personnalité est un facteur déterminant de tous les comportements professionnels et, en particulier, comme le souligne C. LEVY-LEBOYER sur 4 dimensions du modèle des BIG FIVE qui sont « la conscience, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, et la convivialité » qui jouent un rôle important sur la performance comme sur les comportements contre-productifs. Dans son approche de la personnalité en 2005 comme « *un facteur essentiel de réussite dans le monde du travail* », il est possible d'évoquer selon elle que « *la dimension des niveaux hiérarchiques, la globalisation de l'économie qui crée des distances géographiques importantes entre individus, les progrès technologiques, tout contribue à rendre les règles de fonctionnement moins contraignantes, donc à accroître les responsabilités individuelles. Ce qui donne plus d'importance au style et à la personnalité de chacun* ».

Alors connaissant aujourd'hui, l'intérêt de « *La fonction psychologique au travail* » (en référence à Y. CLOT, PUF, 2002) on peut donc souligner tout l'intérêt de la fonction R.H en ce début de XXI ème siècle à la croisée des chemins du management global et des différentes fonctions de l'entreprise.

L'intervention psychologique dans les organisations, aussi bien au niveau individuel que groupal, prend tout son sens pour apporter une contribution dans la résolution de certains problèmes auxquels les hommes et les femmes qui composent aujourd'hui l'entreprise se trouvent confrontés en situation professionnelle, en outre, sur différents aspects concernant directement le développement et la gestion des ressources humaines.

**Repères sur la fonction R.H (Ressources Humaines) avec le vice-président R.H de la ligne de produits Compact du groupe VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT GROUP au siège à Bruxelles en Belgique.**

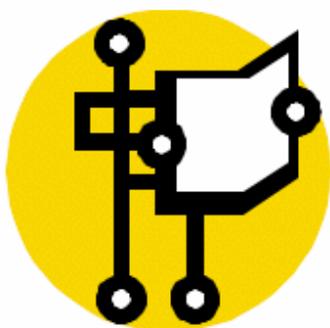
## Ressources Humaines 2006 : Interview N°6 de Gérard ANTOINE

par Sylvie SANCHEZ-FORSANS,

Chargée d'enseignement en Psychologie à l'UNIVERSITE LYON 2

Responsable du Centre d'Applications Psychologiques

et d'Accompagnement Professionnel (CAPAP®)



### Gérard ANTOINE

Le parcours professionnel de Gérard ANTOINE, depuis 1990, l'a conduit à assurer successivement des responsabilités de Vice President Human Resource Development, VOLVO CE GROUP puis, en 2003, de Vice President Human Resource Management & Internal Communication, COMPACT EQUIPMENT BUSINESS LINE (BL) au sein de **VOLVO CONSTRUCTION EQUIPMENT GROUP** à Bruxelles (BELGIQUE).

De formation L.E.A. (Maîtrise en Langues Etrangères Appliquées), adjointe d'un D.E.S.S. (Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées) en Gestion des Ressources Humaines de l'I.A.E. de Nancy, il est parfaitement bilingue et sa carrière s'est déroulée aussi bien en France qu'à l'international.

Il possède une expérience de 7 ans au sein de l'Education Nationale, du secteur bancaire (BANQUE POPULAIRE) pendant 4 ans et c'est depuis 1988 qu'il intègre le domaine de l'industrie, d'abord dans une société Américaine très diversifiée (équipement pétrolier, food machinery, etc...) puis dans le groupe Volvo Construction Equipment, où il évoluera brillamment sur des fonctions R.H.

A l'image de son parcours et de l'originalité de son approche professionnelle, il nous livre ici sa lecture de cette fonction R.H (Ressources Humaines) en entreprise et nous le remercions vivement de la qualité de son écoute et de son éclairage professionnel.

## **1) Aujourd'hui, Comment définiriez-vous le rôle de la R.H en entreprise ? (votre propre définition)**

Gérard ANTOINE : « J'évoquerai volontiers un joueur de hockey sur glace!... Il s'agit en l'occurrence d'un champion Américain qui lorsqu'on lui demandait comment il réussit dans son sport celui-ci répond :

*« je ne patine pas vers où se trouve le palet mais vers là où il va aller ».*

Cela définit bien mon rôle et ma définition des Ressources Humaines. Pour moi, un des premiers rôles est de savoir anticiper. C'est à la fois comprendre et être impliqué dans la stratégie d'entreprise et en comprendre également tous les métiers et, à ce titre, il est nécessaire de rencontrer tous les acteurs en jeu : les clients, les concessionnaires, les vendeurs... Il ne s'agit pas seulement d'une « fonction » mais véritablement de savoir gérer le changement ou plutôt les changements. Un gestionnaire des ressources humaines est un spécialiste du développement. Un DRH se doit aussi de coller au plus près des besoins de l'entreprise et être impliqué dans la stratégie. Il construit donc son job ».

## **2) Quelles sont d'après vous les attentes essentielles en entreprise en matière de gestion des ressources humaines ?**

Gérard ANTOINE : « Plusieurs points sont à noter. D'abord, il existe des changements actuels et démographiques. Les « *babys - boomers* », motivés, dédiés à leurs entreprises et passant des heures à leur bureau sont encore sur le marché et, dans le même temps, une nouvelle génération vise à avoir une meilleure approche de sa vie professionnelle en la conciliant avec la vie personnelle. Ensuite, il existe une diversité des cultures à l'intérieur des entreprises.

L'approche aujourd'hui est « multi - culturelle » et cela ne fait pas référence uniquement aux minorités. De plus, il est à souligner la nécessité de gérer une forme d'adaptabilité dans l'entreprise si l'on veut prendre en compte des exigences entre vie personnelle et professionnelle lorsque les salariés travaillent dans des pays différents de leur lieu de vie. A l'époque des « *net - meeting* » ou des « *vidéos conférences* » le management traditionnel est dépassé car le management est éclaté dans le monde. Il en est de même en ce qui concerne le « *blended training* » où la formation de face à face, l'approche de la formation est aujourd'hui différente avec le « *e-learning* ». Enfin, il y a aussi le recrutement sur le web et les contacts e-mails en direct. La communication rapide, tant interne qu'externe, est devenue une réalité. Il faut réagir du reste de plus en plus vite...

Autant de facteurs qui vont jouer sur les attentes traditionnelles en matière de gestion des ressources humaines ».

### **3) En général, quelle priorité accordée au sein d'un service de Ressources Humaines ?**

Gérard ANTOINE : « Une des demandes les plus fortes est de travailler sur la « culture d'entreprise ». En effet, dans une société comme la notre qui est le résultat d'acquisition, de mouvements de sites, que se soit en FRANCE, en ALLEMAGNE, en POLOGNE ou bien dans une autre usine, toutes les différences culturelles favorisent le développement des compétences.

Dans des sociétés du groupe VOLVO travaillent ensemble des salariés de plus de 10 ans d'expérience à quelques mois : c'est un process continu ! »

### **4) Aujourd'hui à votre fonction, selon vous, quels sont les principaux types d'outils ou moyens que vous pensez être bien adaptés en matière de Gestion des Ressources Humaines ?**

Gérard ANTOINE : « Dans notre optique VOLVO, nous savons « *outsourcer* ». Beaucoup d'aspects de la gestion administrative des ressources humaines sont traités en extérieur. Nous nous efforçons d'associer au mieux les ressources humaines à la marche de l'entreprise.

Ici, il est important de travailler avec des « *business partners* » pour maintenir le dialogue, le coaching interne ou encore « *la chasse de têtes* » interne, d'une société à l'autre... Cela crée et apporte une vraie valeur ajoutée. De même, nous privilégions aussi le « *e-learning* ». Aujourd'hui, bloquer 3 ou 4 journées en formation devient très difficile pour certains cadres. Il est tout à fait possible de se déconnecter quelques heures en privilégiant des temps de formation, il suffit d'apprendre à respecter le temps.

En priorité, les professionnels doivent démontrer d'un haut niveau de crédibilité en ressources humaines. La clé du problème est qu' à la fonction R .H nous représentons aussi des valeurs et il faut savoir les vendre tout en ayant des relations de confiance (partenaires sociaux, représentants locaux...) pour être crédibles.

La crédibilité s'appuie sur l' « *outsourcing* » en matière R .H. Le patron d'entreprise pourrait même se dire qu'il pourrait du reste « *outsourcer* » l'ensemble des R .H ! »

### **5) A l'appui de votre expérience dans un grand groupe comme VOLVO, à quel aspect dans le volet R.H faut-il accorder une attention particulière ?**

Gérard ANTOINE : « Il est en premier lieu primordial de savoir « innover » en matière de rémunération globale et ce, même si la retraite, la couverture sociale et la mutualité sont des aspects aussi importants de la gestion des ressources humaines.

Quelque part il faut savoir attirer et retenir « les hauts potentiels » et mettre en place un « *plan cafétéria* ».

Il est clair, par exemple, qu' à 50 ans les besoins ne sont pas les mêmes qu'entre 25 et 35 ans. Certains préféreront du cash et d'autres des plans de retraite. Il faut savoir en tenir compte. La rémunération doit coller au mieux aux besoins réels des individus et le problème souvent des grands groupes concerne la politique de rémunération qui ne tient pas suffisamment compte des besoins individuels ! A la base, il faut donc une vision commune avec des objectifs communs dans lesquels il faut intégrer une approche individuelle des collaborateurs de l'entreprise. A ce niveau, la place accordée à la rémunération est à valoriser ».

## **6) Enfin, pour demain, quel regard portez-vous sur les pratiques R.H en France et à l'international ?**

Gérard ANTOINE « L'idée, depuis 2000, est de faire en sorte que les managers en place soient managers de A à Z. Il est positif qu'ils puissent recruter, promouvoir, augmenter les salaires, gérer les conflits, voire le cas échéant licencier... Dans cette optique, il faut qu'ils soient performants en matière de gestion des ressources humaines. Dans les 5 à 10 ans qui viennent, le souhait est de plus en plus de réussir à avoir des managers qui au niveau local ont une plus grande expérience.

L'idée est donc aussi de travailler localement et à l'international. Il y a nécessité d'avoir des « *hybrides* ».

## **7) Quid des difficultés rencontrées ?...**

Gérard ANTOINE: « Savoir gérer la flexibilité ! En entreprise des salariés résident par exemple en Belgique et travaillent comme transfuge dans un autre pays d'EUROPE, au delà de la richesse culturelle on ne peut manager avec une seule approche « franco-française » ou « belgo-Belge ». De plus, on ne peut rester dans un management « conventionnel ». La flexibilité managériale est à privilégier. Dans l'immédiat et dans le futur le manager est conduit à gérer des équipes aussi bien en EUROPE, aux USA qu'en COREE. Les managers ne pourront être toujours dans des avions à gérer de la fatigue. Ils doivent apprendre à manager de façon différente. Un manager travaille aussi « à distance »... A titre d'exemple, des supports tels que la « vidéo - conférence » ou bien les réunions téléphonées sont utiles et il est nécessaire de les utiliser ; il est donc important de citer l'impact des nouvelles technologies sur le type de management. La manière de communiquer avec un italien n'est pas la même qu'avec un asiatique. Dans certains pays, l'utilisation des e-mails est très mal perçue et il est préférable de loin de prendre son téléphone ! Travailler cette flexibilité managériale est un chantier important pour dépasser les difficultés. »

## 8) Quel chantier en matière de R .H vous tient en particulier à coeur?...

Gérard ANTOINE: « En qualité de Responsable de la gestion des Ressources Humaines, si nous représentons des valeurs, nous devons veiller à les véhiculer et à pérenniser les relations de confiance avec l'ensemble des partenaires et des salariés.

Comme je le disais, on peut faire de la diversité un management compétitif si l'on sait en fixer les règles et ceci en veillant à assurer ce « développement managérial ». Un des gros chantiers sur lesquels je travaille concerne la formation des managers et le développement de la politique managériale.

A ce propos, la richesse de la diversité ne se traite pas seulement comme en politique américaine par des « quotas », mais il est vrai que seulement 10% des femmes accèdent à des postes clés et c'est insuffisant. Il s'agit là d'une préoccupation qui me tient particulièrement à cœur en matière de priorité à développer au niveau de la politique des Ressources Humaines ».

© *Propos recueillis depuis PARI S le 17/10/05 -Interview n°6- [www.capap.com](http://www.capap.com) / Lettre psy 6.*

Pour la constitution de ce dossier CAPAP® R .H 2006 & INTERVIEW N°6, références bibliographiques :

J.A. MALAREWICZ, Systémique et entreprise, Village Mondial (2003)  
C. LEVY-LEBOYER, La personnalité, Editions d'organisation (2005)  
D. CASTRO, Les interventions psychologiques dans les organisations, Dunod (2004)  
C.TAPIA, Management et Sciences Humaines, Editions d'organisation d'université (1991)  
Collectif : F. ALEXANDRE-BAILLY, D. BOURGEOIS, J.P. GRUERE, N. RAULET -CROSET, C. ROLAND.LEVY Comportements humains et Management, Pearson Education (2003)  
C. PARMENTIER, Ph. ROSSIGNOL, Formation professionnelle : le guide de la réforme, Editions d'organisation (2005)

Sites www : [www.andcp.fr](http://www.andcp.fr)

A découvrir sur le site de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et cadres de la fonction Personnel) les propositions de la 8ème UNIVERSITE ANDCP de Novembre 2005 avec le contenu des principales conférences.