

COMPTE-RENDU DE LA CONFÉRENCE ANDRH
DU 17 OCTOBRE 2019

ÉQUILIBRES RH



TOULOUSE SCHOOL OF MANAGEMENT

Mathilde HARDUYA, Rémi LAFON, Charlotte SILO & Marihong THERON

Master 2 Management des Ressources Humaines



La conférence organisée par l'ANDRH, le 17 Octobre 2019 s'est tenue dans les locaux de la DSI (Distribution Services Industriels) à Saint-Orens, une entreprise dont 80 % des collaborateurs sont en situation de handicap qui fournit des prestations de bureautique. Le thème abordé par les organisateurs et intervenants a porté sur "**les équilibres RH**".

La notion d'équilibre dans les ressources humaines peut en effet faire référence à de nombreux sujets auxquels sont confrontés les responsables RH dans leur quotidien et en lien avec l'ensemble de leurs collaborateurs. C'est un vaste sujet qui peut être perçu et interprété différemment selon le contexte personnel et organisationnel. De cette façon, les intervenants du jour ont tenté, grâce à leurs différentes expériences dans le métier, d'apporter leur point de vue sur ces fameux équilibres, leurs évolutions et comment parvenir à les maintenir pour satisfaire l'ensemble des acteurs concernés.

La conférence a débuté par une vidéo, présentée et étudiée durant l'université d'été de l'ANDRH 2019, afin d'introduire ce sujet, grâce notamment à différents témoignages de professionnels donnant chacun leur définition des équilibres RH.

"L'équilibre, c'est quand chacun est à sa place" (Charlie Chaplin)

En effet, maintenir un équilibre au sein d'une structure implique que chaque individu doit se sentir à sa place, tant dans le métier qu'il exerce que dans les compétences qu'il détient.

Aujourd'hui, le rôle du RH peut être vaste. Néanmoins, son objectif principal est de trouver un équilibre entre opérationnel et stratégie mais aussi de gérer les demandes des managers et les revendications des

représentants sociaux. Il s'agit de "penser global et agir local". Ainsi, l'on se doit de tenir compte de l'ensemble des parties prenantes.

Le RH est un "équilibriste", un "chef d'orchestre"

Cet équilibre, est opposé à l'immobilisme. Il doit avoir une certaine dynamique et doit être maintenu continuellement tout en faisant face aux évolutions permanentes de l'environnement.

Au cours de cette conférence, nous avons eu l'opportunité d'écouter trois professionnels ayant occupé au moins un poste à responsabilité dans le domaine des ressources humaines durant leur carrière respective.

Durant ce débat animé par deux intervenants issus de la DSI et membres de l'ANDRH, ils ont partagé leurs expériences et leur vécu au sein des RH.

Janick DENY

Janick DENY est une ex-DRH du constructeur ALCATEL. Elle est issue d'une formation dans la communication et a débuté sa carrière en tant



que tel. Elle a ensuite repris ses études dans la gestion des Ressources Humaines au CELSA et a occupé un poste de chasseur de tête dans une entreprise parisienne. A la fin de sa carrière, elle travaillait en tant que responsable du personnel Recherche & Développement dans une filiale du groupe ALCATEL à Paris. Bien que retraitée, Janick continue d'être active et apporte son savoir et son expérience en tant qu'administrative au sein de la Mêlée.

Sylvie TOULLEC

Quant à Sylvie TOULLEC, elle occupait un poste axé sur la formation, le développement des compétences et la gestion de carrière au sein de la Caisse d'Épargne pendant une vingtaine d'années. Dix ans après avoir quitté le secteur bancaire, elle s'est orientée vers le consulting, tout en développant ses connaissances sur une variété de secteurs d'activité. Depuis peu, Sylvie s'investit auprès de Toulouse métropole et apporte un appui aux managers sur la formation et le développement de leurs compétences.



Les RH doivent alors endosser “un rôle d'équilibriste” vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'entreprise. Toutefois, le terme “d'équilibriste” est à prendre avec des pincettes. Daniel SALVADOR préfère parler d'équilibre dynamique, contrairement à l'équilibre statique. Selon lui, pour trouver l'équilibre, on doit d'abord passer par un déséquilibre, et ce de manière continue et dynamique. Il s'agit donc d'être en perpétuel mouvement pour trouver le bon équilibre. La notion d'équilibriste donne l'image de quelqu'un d'immobile, tentant de ne pas basculer plus d'un côté que d'un autre. Or, un bon RH doit justement savoir se remettre en question et s'adapter au contexte de l'entreprise pour trouver des solutions adaptées.

Daniel SALVADOR

Daniel SALVADOR a exercé dans le domaine des RH au sein du groupe Airbus pendant trente-cinq ans. Il a donc passé la majorité de sa carrière dans le secteur de l'aéronautique. Daniel est un ancien vice-président HR d'Airbus. Tout au long de sa carrière, il a vécu la plupart des évolutions du groupe.



Ce dynamisme et cette adaptabilité sont depuis toujours inhérents aux métiers des RH. Bien que les mutations technologiques soient auparavant moins récurrentes et moins importantes, un bon RH a toujours dû gérer le changement et s'adapter à son environnement.

Janick DENY évoque un exemple parlant de changement structurel dans un contexte industriel particulier à ALCATEL dans les années 1990. A cette époque, elle avait été embauchée pour recruter en nombre des câbleurs chargés de mettre en place des réseaux téléphoniques en France. Ces recrutements de masse ont entraîné un déséquilibre de la pyramide des âges et un sureffectif du personnel, d'ailleurs trop peu formé aux évolutions technologiques. De plus, les techniques de recrutement n'étaient pas les mêmes, il n'y avait pas des sites de sourcing comme aujourd'hui sur LinkedIn. Selon elle, pour réussir à catalyser la main d'œuvre dans un tel contexte, il faut “penser global, agir localement, savoir implémenter des réformes avec fermeté tout en travaillant avec les partenaires sociaux”.

L'équilibre en ressources humaines, un mouvement dynamique

Pour parler des nouveaux équilibres, il faut d'abord donner une définition précise de la notion d'équilibre. Janick DENY avance donc qu'il y a équilibre lorsque chacun se sent à sa place dans le métier qu'il exerce et dans les compétences qu'il détient.

Sylvie TOULLEC, parle plutôt d'équilibre entre recrutement interne et externe. En effet, il faut se poser la question de savoir si l'on fait monter en compétences des salariés en interne ou si l'on source des talents en externe (chasse de tête). C'est tout un équilibre à trouver.

Il s'agit également de se positionner entre le fait de servir les intérêts des managers ou celui de servir les intérêts de l'entreprise. Le RH cherche alors un juste équilibre entre les intérêts des managers (qui veulent que l'on recrute pour leurs équipes) et les intérêts de la performance de l'entreprise. Les RH sont obligés de faire comprendre au manager l'importance du long terme et de se poser certaines questions stratégiques en recrutant : "Est-ce que si l'entreprise change, la personne va s'adapter ? Est-ce que l'on pourra la garder dans nos effectifs ou non ?".

Le service RH, entre politique stratégique et réalité opérationnelle

C'est l'une des principales thématiques évoquée tout au long de cet échange. Le service des ressources humaines occupe en effet une place bien particulière au sein de l'organisation. Si l'on s'en réfère aux travaux de *Mintzberg*, le service RH se situe entre le sommet stratégique, décisionnaire des politiques à mener au sein de l'organisation, et le centre opérationnel, exécutant ces politiques. Le gestionnaire RH doit alors trouver un équilibre entre ces deux pôles pour "penser global et agir local" selon Janick DENY.

Pour l'ancienne DRH du groupe ALCATEL, cet équilibre se trouve principalement dans la capacité à "temporiser pour entraîner tout le monde à la fois". Autrement dit, les décisions du gestionnaire RH doivent d'abord s'appuyer sur une prise de conscience qui se fait dans un temps avec les managers et dans un autre

temps avec les opérationnels. Une trop grande précipitation dans l'application des mesures prises par le sommet stratégique conduirait probablement à un échec dans sa mise en place.

Cependant, Janick rappelle que les RH n'ont pas toujours eu cette possibilité. Nos trois intervenants évoquent en effet une époque où la stratégie de l'entreprise et les décisions étaient prises en fonction des analyses financières et du contrôle de gestion. Les gestionnaires des ressources humaines avaient alors davantage un rôle "d'applicateur plutôt que d'apporteur de conseils" et n'avaient que rarement un siège au sein du comité de direction. Encore aujourd'hui, il existe des entreprises où les RH ont une place sous-estimée et où le processus décisionnel s'appuie en quasi-totalité sur des conclusions économiques.

Chose décriée par Daniel SALVADOR, qui affirme qu'il est complexe pour les managers opérationnels de mener leur activité tout en ayant une culture juridique et en véhiculant l'éthique de l'organisation. Pourtant, "le manager est le premier gestionnaire RH" d'après l'ancien vice-président RH du géant de l'aéronautique. C'est dans cette optique que le gestionnaire RH intervient, en insufflant les politiques décidées par une connaissance aiguisée du terrain et une capacité à prendre du recul, "primordiale" pour Janick DENY qui évoque même l'importance de l'intelligence émotionnelle.

Par ailleurs, cette dernière affirme qu'il est aujourd'hui essentiel de permettre à chacun "d'apporter sa pierre à l'édifice" pour faire appliquer des décisions. Il s'agit donc de "constituer des groupes de travail et de faire appel à l'intelligence collective".

Fonction publique et équilibre RH

Après vingt ans à la Caisse d'Épargne, Sylvie TOULLEC travaille aujourd'hui au sein de Toulouse Métropole. Elle nous fait donc part de sa vision de l'équilibre RH au sein de la fonction publique territoriale. Depuis trois ans, la stratégie de Toulouse Métropole est de faire monter en compétence les managers pour accompagner le changement et de leur donner les moyens de redynamiser les équipes RH des métropoles, dans un contexte de contraintes budgétaires assez élevées (par exemple au travers de la baisse de la taxe d'habitation).

Dans ce cadre, le nouveau rôle du manager est d'être un acteur RH, c'est-à-dire que les DRH doivent amener les managers à être des acteurs RH à part entière. Ainsi les compétences RH ne sont plus cantonnées à rester dans la "tour d'ivoire" des RH mais vouées à se décentraliser et à se rapprocher du terrain.

Des formations sont donc organisées pour 1 700 managers de la ville de Toulouse afin de les faire monter en compétence. Le secteur public est une structure particulière dans le sens où le recrutement des managers se fait majoritairement en interne. Le technicien qui est élu meilleur technicien peut alors prétendre à être manager d'équipe ou bien cette promotion peut se faire via un concours. Le but de Toulouse Métropole est de doter les managers de compétences RH qui leur permettront d'être des acteurs RH pour leurs équipes.

Le RH, détenteur de l'expertise

Durant cette conférence, un point d'une grande importance dans le domaine des ressources humaines a été abordé. En effet, les trois professionnels ont défendu l'idée que les

ressources humaines sont et resteront un domaine d'expertise. Il faut avant tout savoir que les missions RH telles que le recrutement ou la paie par exemple, demandent une certaine technicité qui n'est pas donnée à tous. A cela s'ajoute la complexité engendrée par l'environnement de l'entreprise qui diffère d'une entité à une autre.

De plus, la législation étant en perpétuel mouvement, les ressources humaines doivent maîtriser l'aspect juridique du domaine tout en recherchant un équilibre de manière continue, entre le respect des lois et celui des libertés et du bien-être du salarié.

Les équipes RH doivent également accompagner les managers dans leur gestion des équipes étant donné que ces derniers ont une culture juridique limitée. Conjointement, il faut donc définir les politiques de l'entreprise et leur expliquer le rôle d'un manager dans les changements. C'est pour cette raison qu'actuellement, la priorité des équipes RH est de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs au changement qui se veut de plus en plus fréquent.

Les syndicats ont eux aussi dus s'adapter au changement. Leur rôle dans l'entreprise ne cesse d'évoluer ainsi que les thématiques abordées lors des différentes réunions. De manière générale, l'enjeu est donc de trouver des solutions adaptées aux entreprises en prenant en compte l'environnement de cette dernière.

Auparavant, les ressources humaines faisaient face à des problématiques totalement différentes de celles d'aujourd'hui. Prenons comme exemple, le burnout. Il y a quelques années, le burnout était caché, c'était un sujet qui était beaucoup moins abordé au sein des équipes RH. Dans la plupart des cas, on le masquait en dépression. Aujourd'hui, des mesures de prévention sont prises dans le but

d'éviter les burnouts et ainsi assurer une meilleure qualité de vie aux collaborateurs.

Le sujet de la qualité de vie au travail

Il y a un équilibre à trouver concernant la qualité vie au travail, notamment à propos de la balance vie professionnelle/personnelle. Comme l'ont souligné les trois intervenants, les attentes des salariés ont évolué avec le temps. En effet, "les salariés sont prêts à faire des concessions pour pouvoir concilier leur vie privée et leur vie professionnelle". Cependant, une question a été soulevée à ce sujet :

Jusqu'où peut-on aller dans l'intrusion dans la dimension personnelle du salarié pour ne pas perdre cet équilibre ?

La motivation est liée à la qualité de vie au travail, et pour motiver les salariés, il a fallu intégrer la dimension personnelle. Aujourd'hui, on va de plus en plus vers une personnalisation des prestations RH, vers une rétribution individualisée, on personnalise aussi le développement des compétences, et les collaborateurs attendent de l'entreprise cette prise en compte de l'aspect personnel pour améliorer leur travail.

Néanmoins, du point de vue de la loi, il est interdit de s'introduire dans la vie personnelle des salariés, il est donc difficile pour le RH de déterminer jusqu'à quel point il peut aller pour connaître les attentes personnelles de chaque individu. C'est pour cela que leurs attentes doivent clairement être évoquées par les salariés eux-mêmes.

Cette personnalisation repose sur des choix politiques de l'entreprise : aides pour les crèches, horaires aménagés, télétravail ... Elle dépend également du profil des

collaborateurs, de leurs attentes. Cependant, pour permettre une telle personnalisation, il ne faut pas avoir peur de parler performance. Le RH contribue à la performance de l'entreprise, et cette même performance va permettre de recruter et d'élaborer de nouvelles politiques en matière de ressources humaines. La dimension humaine est essentielle dans les structures.

Trouver l'équilibre générationnel

L'accélération du changement est encore plus forte aujourd'hui qu'elle l'était il y a dix ou vingt ans. 60 % des métiers n'existeront plus dans vingt ans selon certaines projections, l'importance va être alors de s'ouvrir à tous ces nouveaux métiers qui vont voir le jour. Auparavant, le CDI et l'emploi à vie étaient la norme. Aujourd'hui les jeunes générations recherchent davantage de changement et ne se voient pas rester tout au long de leur vie dans la même entreprise.

Dans ce contexte, les attentes des salariés ne sont plus les mêmes et il peut donc y avoir un déséquilibre entre anciennes et nouvelles générations. Des jeunes personnes qui entrent sur le marché du travail tendent à vouloir une certaine souplesse au niveau de la gestion de leur temps de travail. La notion de temps de travail journalier n'a plus grand sens. En revanche, on observe une quête de sens pour les salariés quand ils effectuent leurs missions. Les salariés sont prêts à faire des concessions pour pouvoir concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. L'idée serait de mettre en place des systèmes de rétribution à la carte. Je choisis d'être rémunéré en temps ? ou en argent ? pour plus de personnalisation et d'individualisation dans la rémunération.

Sylvie TOULLEC explique que tout va plus vite également à l'heure du numérique et que les anciens peuvent avoir parfois du mal à s'adapter. Le rôle des RH est de faire cohabiter les différentes générations en apportant des solutions diverses comme par exemple un système de mentoring.

L'entreprise étendue et la gestion des cultures

L'une des autres difficultés actuelles évoquées par Daniel SALVADOR, et notamment pour des groupes de taille comme Airbus, est de gérer l'entreprise "étendue". La problématique de l'entreprise étendue se pose pour les organisations faisant appel à des prestataires externes pour compléter leurs ressources humaines et trouver une réponse temporaire à une hausse d'activité ou à un besoin en compétences.

Les salariés de ces entreprises de service ont alors une appartenance tant à leur entité d'origine qu'à l'entreprise cliente. Ainsi, dans une même entreprise, "on peut avoir 5 000 personnes avec un badge et 5 000 autres sans", explique Daniel.

Le gestionnaire RH doit donc trouver un équilibre dans les politiques à mener lorsqu'elles impactent l'ensemble des salariés et trouver un moyen de gérer les différents typologies de relations. La difficulté réside principalement dans la création du sentiment d'appartenance et d'une culture commune.

En développant le cas d'Airbus, Daniel SALVADOR en vient à parler de la difficulté à gérer les cultures dans un contexte transnational. Là, le gestionnaire RH doit faire preuve d'une grande adaptabilité et être capable de comprendre les sources de conflits culturels notamment, d'autant plus dans un cadre managérial.

Le mot de la fin

Nous pouvons conclure en disant que la notion d'équilibre est très vaste dans les ressources humaines. Celle-ci englobe de nombreux sujets, comme les rôles des responsables RH, l'équilibre qu'ils doivent avoir entre fonctionnel et opérationnel, ou encore, vis-à-vis de la qualité de vie au travail, les équilibres entre vie personnelle et professionnelle et les équilibres intergénérationnels.

Au cours de cette conférence, plusieurs sujets importants et d'actualité n'ont pas été abordés, notamment celui de la RSE, qui occupe une place grandissante dans les préoccupations actuelles. Elle rejoint en effet le thème de l'équilibre RH car les salariés recherchent des entreprises où il fait bon vivre, avec une prise en compte de leurs attentes personnelles et un projet fédérateur.

Enfin, le domaine des ressources humaines est en évolution permanente, les évolutions actuelles sont encore plus fortes que celles observées il y a quinze années, et l'on doit déjà penser au futur. Il est certain que des changements vont se produire : la disparition de beaucoup de métiers, le développement de nouvelles attentes de la part des salariés ou encore des méthodes de travail différentes.

Le RH doit donc continuellement s'adapter à son environnement pour ne pas subir le changement.

La prochaine conférence de l'ANDRH se tiendra le 26 Novembre à Toulouse School of Management et portera sur l'actualité juridique – un rendez-vous annuel à ne pas manquer avec Paul-Henri BERNARD (CAPSTAN).