

Si l'on jugeait une personne à sa poignée de main, on dirait que Marie-Anne Armand est une femme déterminée et énergique. Si l'on jugeait au regard, elle serait directe, vive et pétillante. Et si l'on jugeait à l'allure, elle serait féminine et attentive aux détails. La cinquantaine élégante, Marie-Anne Armand, est sans doute un peu tout cela à la fois. Mais venons-en aux faits !

À l'issue de sa formation initiale (DESS en sciences humaines, IEP Paris), Marie-Anne Armand s'oriente vers les ressources humaines. « L'option psychologie que j'avais choisie et ma sensibilité au relationnel m'ont ostensiblement orientée vers l'environnement du travail. Issue d'un milieu d'entrepreneurs, j'imaginai difficilement être ailleurs qu'en entreprise. C'est donc naturellement que j'ai fait la jonction entre les deux » indique-t-elle. Elle débute chez Campenon Bernard au début des années 80. Son parcours est ensuite très varié mais s'explique davantage par « une série d'opportunités qui se sont présentées » que « par une planification d'un parcours professionnel ».

Au départ, derrière les RH, Marie-Anne Armand mettait essentiellement les aspects liés au recrutement, qui a d'ailleurs constitué la première partie de son activité. « J'avais tendance à éviter les relations sociales du fait de l'image qui m'en était renvoyée. Alors, si aujourd'hui, je suis devenue directeur des relations sociales, cela peut paraître étonnant, admet-elle. C'est dû à la fois à une évolution de ma personnalité et du métier depuis 25 ans. »

Elle a eu la chance d'avoir un parcours éclectique et de pratiquer les différentes facettes du métier de RH dans des environnements et des cultures très différents : le BTP donc, la construction informatique chez Bull, l'équipement industriel avec Honeywell, puis

le monde du luxe chez le catalan Puig (Nina Ricci, Paco Rabanne, Payot...) et aujourd'hui les services (Capgemini). « Mais à chaque fois, j'y ai rencontré les mêmes problématiques RH, modulées par la culture de l'entreprise et le secteur d'activité » analyse Marie-Anne Armand. Ces cultures différentes (italienne,

américaine, espagnole) lui ont appris à développer une capacité d'adaptation. « Dans les pratiques, il n'est pas question de cloner. J'ai appris à m'adapter à des modes d'expression variés, à être plus précautionneuse avant de m'embarquer dans la mise en place d'actions diverses (recrutement, plan de forma-

tion), à tenir compte des réactions des uns et des autres. Je pense qu'il faut introduire des modules de sensibilisation aux cultures étrangères dans les entreprises ». Quelle culture l'a le plus marquée ? « Celle qui m'a sans doute le plus nourrie est la culture anglo-saxonne, beaucoup plus attachée à tout ce qui est



Marie-Anne Armand, directeur des relations sociales chez Capgemini

Michel Le Moine

reporting, plan d'action, compte-rendu, formalisation de la prise de décisions. C'est surtout davantage au niveau de la structuration que je perçois l'influence de ces cultures différentes qu'au niveau de l'expression quotidienne de mon métier, en raison des spécificités françaises » conclut-elle.

« Redonner de la respiration à notre métier »

Après 25 ans d'expérience, Marie-Anne Armand a une vision bien définie de la fonction RH. « Au-delà du fond de sauce technique, c'est un trépied composé de l'administration du personnel, du développement des compétences et des relations sociales qui ont pris une prépondérance significative dans le métier. Pour exprimer le métier de DRH aujourd'hui, il faut dominer ces trois pôles » résume-t-elle. Elle observe que le droit social s'est considérablement complexifié. L'animation des organisations et des IRP est de plus en plus lourde (comité d'entreprise, comité centraux d'entreprise, négociation...). Marie-Anne Armand avoue que le pan relations sociales est devenu un peu trop important au sein de la fonction RH au détriment du développement des compétences. « L'objectif de l'entreprise n'est pas de développer ces fonctions supports, estime-t-elle. Je constate un manque de respiration dans notre métier, de plus en plus phagocyté par la partie la plus formelle des relations sociales ». Marie-Anne Armand exprime une volonté de participer à des groupes de réflexion au niveau France mais aussi européen. « J'ai eu l'occasion de travailler avec des pays latins ou anglo-saxons, avec des modes de fonctionnement très différents. On doit se nourrir de leur expérience. Nous devons développer et encourager les échanges avec les organisations syndicales qui sont vouées à bou-

ger et à évoluer de façon considérable dans les années à venir ».

Depuis 10-15 ans, Marie-Anne Armand a acquis une expertise sur tout ce qui est relations sociales dans des contextes, délicats, de tensions et de transformations. « Je suis devenue un agent de liaison et de transformation ». Pour elle, le DRH doit être capable de comprendre la problématique globale de l'entreprise, ce vers quoi elle veut tendre, pour tirer les équipes vers cet objectif à travers la mise en œuvre de différentes actions destinées à valoriser le potentiel humain. « Je suis un intermédiaire entre la vision de l'entreprise et sa compréhension par le terrain ».

« Or, affirme-t-elle, il est impossible d'avancer d'un point A vers un point B sans prendre en compte la partie relations sociales. Il faut expliquer vers quoi on tend, négocier sur différents sujets, lever les objections et les freins éventuels, sinon on échoue, parfois de façon dramatique, dans son opération de transformation ». Il faut sans cesse rappeler les enjeux. Ne pas hésiter à se « frotter » à toutes les parties prenantes de l'entreprise qui n'ont pas la même perception des choses. C'est pour toutes ces raisons qu'elle laisse son téléphone ouvert aux organisations syndicales. « Je m'applique à être accessible. N'oublions pas qu'au-delà de l'étiquette ou du mandat, nous sommes des hommes et des femmes avec des sensibilités et des attentes. Il ne s'agit pas d'appliquer une gestion mécanique et formelle des relations sociales en se cantonnant à la seule application du droit social ».

« Il faut savoir dire non »

« C'est sans doute ma maturité qui fait que j'ai un enthousiasme plus posé, que je travaille avec plus de recul ». Si elle a choisi les relations sociales, c'est pour apporter quelque chose et, en retour,

nourrir sa curiosité. « J'ai la volonté d'être acteur, partie prenante. Je souhaite être un moteur de l'évolution d'une entreprise, avec l'ambition de rendre cette transformation plus partagée ». Le DRH doit mener un travail d'accompagnement collectif, voire individuel selon la taille de l'entreprise, au-delà de la technicité RH. « Mais dans ce métier, il faut savoir être humble, modeste...et patient. Nous menons un travail de fourmi dont les effets n'aboutissent parfois qu'au bout de 3, 4, 5 ans. Il faut accepter le paradoxe. D'un côté, je suis dans l'immédiateté et de l'autre sur des actions dont des soupçons de bénéfices apparaissent quelques années plus tard ! » s'amuse-t-elle.

Au vu de son expérience, elle estime que la place de la fonction RH dans l'entreprise est devenue incontournable. C'est désormais une fonction à part entière. Marie-Anne Armand pense qu'après les appellations direction du personnel, des relations humaines puis des ressources humaines, la fonction évolue maintenant vers « une direction des organisations ». « Nous sommes sollicités au quotidien sur la façon dont nous allons faire évoluer les organisations en terme de métiers, de compétences, etc. »

Elle ne cache pas les côtés ingrats de sa fonction. « Nous ne sommes pas toujours perçus comme contribuant favorablement à l'évolution de l'entreprise. Je regrette l'image stéréotypée, dans l'esprit de certaines de nos organisations syndicales, du DRH qui coupe. Mais il faut savoir dire non. C'est plus sain que de ne pas dire ! En France, il y a là un vrai problème culturel...de lâcheté, même si le mot fâche ». « Mon ambition est de mobiliser l'intelligence et les énergies. La direction générale est souvent mobilisée sur les questions stratégiques. La fonction RH doit porter la responsabilité de traduire

cette vision, de montrer le chemin aux salariés et de leur donner envie d'y aller ». Chez Marie-Anne Armand, on revient souvent à la notion de grand angle... ■

Références

- > Son livre de chevet en RH : aucun... et elle refuse d'en avoir !
- > Ses lectures : des magazines de décoration et d'architecture contemporaine mais aussi des revues de philosophie et de sociologie telles que « Nouvelles clés »
- > Ses loisirs : la musique, un point de repère très important pour elle
- > Son modèle de dirigeant(e) : plus qu'un dirigeant, elle pense à une femme telle que Simone Veil qu'elle admire beaucoup pour ses engagements et sa distinction et qui refuse les débats stériles
- > Son meilleur souvenir professionnel : avoir redonné du corps et de l'enthousiasme à des équipes RH après une importante fusion
- > Son plus grand regret : ne pas avoir plusieurs vies ! Et plus concrètement, ne pas pouvoir donner plus de temps à sa vie personnelle et familiale.
- > La principale qualité dans le travail : l'engagement à tous les niveaux
- > Le défaut pour lequel elle est la plus indulgente : les erreurs de jeunesse
- > Son conseil aux candidats : savoir écouter, réfléchir « chemin de traverse ». Ne pas camper sur des principes mais être exigeant sur des valeurs. Mais qu'ils se rassurent : tout cela s'apprend !