



conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux

## Catherine Becquelin, DRH de Bayard Presse : « Le DRH pense beaucoup aux autres, pas assez à lui »



L'isolement est-il une des grandes caractéristiques du métier de DRH ?

Je dirais plutôt que le DRH est souvent exposé : il est parfois amené à imposer des contraintes aux managers, il doit rappeler des « règles du jeu » aux salariés, il est en première ligne vis-à-vis des partenaires sociaux et « peut se trouver en sandwich » en cas de conflit... C'est encore plus vrai quand le changement s'accélère et que la pression s'intensifie. Et lui arrive de vivre de grands moments de solitude lorsqu'il doit faire face à des situations humainement difficiles.

Sur qui peut-il s'appuyer dans de tels moments ?

Le contexte le plus favorable, c'est bien sûr lorsqu'il existe une relation de proximité avec sa direction générale et un travail avec les patrons opérationnels. Mais tous les DRH ne bénéficient pas de ces conditions ; ils peuvent ainsi se retrouver très isolés. Dans un cas comme dans l'autre, le recours au coaching peut être un atout supplémentaire : au delà d'être des managers comme les autres, les situations auxquelles nous sommes confrontés nécessitent beaucoup de recul et de contextualisation.

D'après vous, beaucoup de DRH ont-ils recours à un coach ?

Ce n'est pas un sujet abordé entre DRH ! Quand ils se rencontrent, ils sont heureux d'échanger et de constater qu'ils ne sont pas seuls à être seuls. Mais les fonctionnements actuels, avec leurs exigences de performance et de zéro défaut, laissent peu de place aux interrogations individuelles. Je crois toutefois que souvent, le DRH pense beaucoup aux autres et pas assez à lui ; il pourrait s'autoriser un léger rééquilibrage...

conseil

## DRH au bord de la crise de nerfs ?

N'exagérons rien, les DRH en arrivent rarement à perdre tout contrôle d'eux-mêmes ! Mais des situations tendues telles que fusions, rachats ou restructurations peuvent les exposer fortement et durablement, y compris sur le plan personnel. Nous leur proposons une approche à deux niveaux pour bien gérer ces moments de pression...



seul son fardeau, a libéré ses joueurs d'une pression extrême et favorisé la pleine expression de leurs moyens.

« L'analyse pourrait s'appliquer à bien des situations de changement vécues par les DRH, commente Olivier Herlin, de Pactes Conseil. Ils occupent une position complexe, très exposée, très isolée – à qui peuvent-ils se confier ? – et se retrouvent dans un rôle qu'ils subissent, voire ne perçoivent pas ». Seule solution pour en sortir : prendre du recul, se faire conseiller et parfois, accompagner par un coach : solliciter de l'aide n'est

pas une faiblesse !

Ces dernières années, avec la vague des fusions, rachats et restructurations, Pactes Conseil s'est trouvé fréquemment aux côtés de DRH soumis à forte pression : horaires à remanier, salaires à harmoniser, multiplication

La France aurait-elle conquis la Coupe du monde de football en 1998 si Aimé Jacquet n'avait pas été le bouc émissaire des médias avant la compétition ? Question apparemment incongrue... Reste que l'entraîneur national, en portant



de missions à court terme, le tout parfois sur fond d'affrontements syndicaux ou entre actionnaires familiaux! « Nous proposons deux approches, précise Olivier Herlin: celle du coach, qui va éclairer le DRH sur lui-même et sur sa position dans le système; celle du

conseil, qui va l'aider à agir. »

Le coach travaille d'abord sur la personne, en lui faisant prendre conscience de son comportement, de ses émotions, de ses valeurs, de ses croyances, de ses mécanismes de défense. « Rien de révolutionnaire, mais beaucoup de DRH se l'interdisent ». Dans un second temps, l'approche systémique éclaire d'un jour nouveau des situations qui semblaient bloquées ou indéchiffrables. « Savoir qu'on occupe un rôle de bouc émissaire, de gentil ou d'expert permet de décrypter un jeu d'acteurs, de comprendre en quoi ce rôle est utile au système et de le dissocier de sa propre personne, un peu comme un déguisement qu'on enlèverait ». C'est aussi le

moyen d'éviter de s'enliser en faisant toujours « un peu plus de la même chose »: l'approche paradoxale (jouer à contre-rôle) est bien plus efficace pour débloquer des situations.

Le conseil, tourné vers l'action, permet au DRH de dépasser les pièges propres aux situations de changement brutal; pièges dont beaucoup sous-estiment l'importance faute de s'y être déjà frottés. « Beaucoup de DRH, sûrs de leur technicité, vont seuls au combat au lieu de chercher des alliés, illustre Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil. D'autres, techniquement excellents, abordent à l'occasion d'une fusion un contexte humain ou syndical inédit. D'autres encore portent le poids de situations complexes, sans parvenir à formaliser, à prioriser et à reprendre l'initiative ». Pas de quoi se trouver au bord de la crise de nerfs, c'est vrai; mais le DRH, sujet « supposé savoir », mesure dans de telles occasions à quel point il exerce un métier d'équilibriste. ■

**Nos exemples d'interventions auprès de DRH et dirigeants : [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)**

## formation

### Mieux accompagner le changement

Un système, même imparfait, offre toujours des bénéfices cachés à certains de ses acteurs. Pour ignorer cette réalité, beaucoup d'entreprises se heurtent à des résistances fortes quand elles veulent conduire le changement... L'objectif de ce stage d'une journée est de réaliser un diagnostic élargi (comment fonctionne le système, qui sont les acteurs, qui sont les bénéficiaires, etc.) afin de déterminer les cibles et les leviers d'actions les plus efficaces. Les participants – managers de tous niveaux, DRH, dirigeants – sont initiés à l'approche systémique, puis travaillent en sous-groupes sur leurs propres cas.

**Contact : Olivier Herlin, 01 55 34 32 30 [herlin@pactes-conseil.com](mailto:herlin@pactes-conseil.com)**

**Le « dilemme de la shampooineuse », un exemple de changement manqué : [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)**

## agenda...

### Les prochains événements inter-entreprises animés par Pactes Conseil...

- 19 octobre, Paris : formation « Agir sur les facteurs de l'absentéisme » (avec Synéo)
- Novembre (date à préciser) Paris : réunion de lancement du club « Gestion des agressions et des incivilités »
- 30 novembre Paris : formation « Prévenir et gérer les conflits sociaux » (avec Synéo)
- 14 décembre, Paris : formation « S'entraîner au débat contradictoire » (avec Synéo)

## outil

### Absentéisme : qui veut gagner 50 000 euros ?

**D**ans une PME de 100 personnes où le salaire moyen est à 2000 euros bruts, faire passer le taux d'absentéisme de 10 à 9% réduit la masse salariale de 2%. Ce chiffre a été obtenu à l'aide d'un outil d'évaluation développé par Pactes Conseil, et proposé dans le cadre de diagnostics. « Peu d'entreprises évaluent vraiment le coût de leur absentéisme, estime Pascal Gallois, responsable de cet outil chez Pactes. Elles oublient qu'elles couvrent les compléments de salaires ou paient les périodes de carence; elles ne différencient pas le remplacement de l'absent

par des heures supplémentaires, de l'intérim ou un CDD, etc. ».

En pratique, l'outil intègre ces paramètres pour dégager un coût net de l'absentéisme (50 000 euros/an dans le cas précité !). Au vu du taux d'absentéisme et de la configuration démographique de l'effectif, Pactes Conseil évalue alors un gain potentiel et propose un plan d'action. « C'est un outil d'aide à la décision et de prise de conscience: une entreprise qui gagne 2% sur sa masse salariale aborde plus sereinement son problème d'augmentations annuelles de salaires ». ■