



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

Olivier Roche\*,  
Danone France :

## « Avoir un temps d'avance sur les événements »

Pourquoi avez-vous  
souhaité un  
accompagnement ?

Après vingt ans à l'industriel, avec notamment deux directions d'usine, j'entame avec les RH une seconde carrière. En un an, j'ai travaillé sur plusieurs accords cadres (GPEC, stress et risques psychosociaux), un accord Seniors, un accord Participation & Intéressement et deux NAO. Mais je veux aller au-delà de la gestion quotidienne: creuser les sujets, prendre du recul, pour avoir toujours un temps d'avance sur les événements.



Que demandez-vous à votre interlocuteur ?

Trois choses: des apports théoriques, par exemple le périmètre complet d'une NAO ou la structuration d'un plan de communication interne, afin d'explorer de nouveaux territoires ; des interventions sur des cas concrets traités par mon équipe ou des directions d'usine – cartographie des relations sociales d'un site par exemple – pour définir la meilleure façon de les épauler ; et enfin du coaching pour m'aider à passer d'une identité d'ancien industriel devenu RH à une identité de RH pleine et entière.

Comment déterminer la durée d'un  
accompagnement ?

Il est forcément limité dans le temps: le but n'est pas de se doter d'un conseil permanent. Je parlais initialement sur un an mais nous irons sans doute à deux car il est nécessaire d'équilibrer les agendas. Sur cette durée, je pense que la nature de l'accompagnement évoluera: la part de la théorie devrait être constante, celle des cas concrets reculera sans doute au profit du coaching.

\* Olivier Roche est DRH industriel et responsable coordination sociale de Danone Eaux France (Evian, Badoit, Volvic, Salvetat)

conseil

## DRH : Quand les DRH avancent accompagnés

Climat social tendu, dossiers complexes, obligations de négocier, pression sur les coûts: le temps se couvre pour beaucoup de DRH... Et si certains se sentent assez solides pour tenir la barre tout seuls, d'autres préfèrent être accompagnés pour avancer plus sûrement. Exemples et illustrations.



**P**our certains DRH ou RRH, la priorité est d'asseoir leur légitimité face à une équipe dirigeante qui leur demande beaucoup et leur accorde peu de temps. Pour d'autres, d'ajuster leur stratégie de dialogue, leur politique disciplinaire ou leur gestion de crise à chaud. Pour d'autres encore, de mieux faire connaître les dispositifs qu'ils mettent en place... L'accompagnement

des DRH version 2010 révèle les nouveaux enjeux de ce métier, devenus incontournables avec la tournante des dernières années.

**Le sens politique  
ne s'enseigne pas**

« Etre un expert et un brillant praticien des techniques RH ou du droit ne suffit plus, affirme Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil. Le positionnement personnel, le sens politique et

## juridique

## CE et délégation de pouvoir au DRH : mesurez bien les conséquences



Un DRH à qui son employeur délègue ses pouvoirs de président de CE doit l'accepter : la décision s'impose à lui. Mais cette délégation pose la délicate question de sa responsabilité pénale et/ou civile en cas de délit d'entrave, d'accident du travail etc.

La jurisprudence sur ce sujet est abondante, parfois changeante. A ce jour, on peut dégager deux enseignements principaux :

- le chef d'entreprise ne peut échapper à sa responsabilité pénale que s'il a bien donné une délégation formelle à son DRH, même si aucun texte ne précise les formes à respecter. Attention toutefois : en l'absence de délégation formelle, le fait qu'un DRH préside le CE depuis plusieurs réunions peut être considéré comme une approbation tacite.
- le fait d'avoir délégué ses pouvoirs n'exonère pas le chef d'entreprise d'un contrôle des activités du DRH en tant que président du CE. Le chef d'entreprise ne peut pas invoquer son ignorance ou sa méconnaissance des sujets évoqués pour dégager sa responsabilité si celle-ci est mise en cause.

\* Il existe des règles spécifiques dans les entreprises de moins de 200 salariés

relationnel, la capacité à communiquer et à être proche du terrain deviennent aussi importants ; et ils sont rarement enseignés dans les formations RH».

Mélange de conseil et de coaching, l'accompagnement personnel du DRH répond également à l'accélération du temps et à la complexité croissante des dossiers : combien de professionnels chevronnés passent aujourd'hui leur temps à éteindre des incendies et à vivre au rythme des stimuli extérieurs (réorganisations, mobilisations sociales...), sans jamais maîtriser leur agenda ? « Nous les aidons précisément à reprendre la main et à fixer leur tempo en travaillant sur la mise à plat des dossiers, leur hiérarchisation et leur cohérence. » Ce n'est donc pas un hasard si ce type de besoin, non prioritaire il y a encore cinq ans, monte aujourd'hui en puissance. Les demandes les plus claires émanent d'anciens patrons opérationnels qui évoluent vers la fonction RH : « pour eux, il n'y a pas de tabou sur le fait de reconnaître ses limites » note Thierry Heurteaux.

### Des augmentations à deux chiffres... et une grève !

Le plus souvent, c'est à partir d'un dossier technique – appui à la négociation, relations sociales tendues, absentéisme, fuite des hauts potentiels – que la collaboration glisse peu à peu vers les enjeux personnels du DRH. Exemple : cette entreprise où un conflit social avait éclaté sur les salaires, alors que la moitié de l'effectif venait de bénéficier d'augmentations individuelles à deux chiffres. « Techniquement, le travail

avait été bien mené. Mais le DRH était un homme de dossiers et non de communication, et sa direction lui faisait porter la responsabilité du conflit ».

La pression peut venir aussi des syndicats, de l'encadrement de proximité s'il se sent isolé, de l'équipe placée sous la responsabilité du RH, de patrons de sites, du calendrier qui impose les échéances sur les négociations obligatoires, du risque de pénalités... Dans tous les cas, le DRH se retrouve dans l'œil du cyclone et ne peut pas compter sur sa seule connaissance des outils, des textes et des techniques.

« Le maître mot d'un bon accompagnateur, c'est le pragmatisme, souligne Thierry Heurteaux : savoir revenir aux fondamentaux, savoir s'adapter au contexte et aux réactions prévisibles des acteurs, mettre tout cela en cohérence dans une vision à long terme ». Histoire, par exemple, de fixer sereinement de nouvelles règles disciplinaires pour aider ses managers de proximité, même si l'entreprise annonce dans le même temps des réorganisations !

Le pragmatisme passe aussi par un rythme de rencontres adapté : service de type « hot-line » pour les plus bousculés, mobilisation autour d'échéances importantes – certains DRH ne voient pas leur CODIR plus d'une demi-heure par trimestre – interventions à chaud pour gérer des crises ou enfin, rendez-vous programmés. « Nous n'avons pas deux missions semblables, conclut Thierry Heurteaux, et la plupart évoluent en cours de route. » ■

à paraître

Pactes Conseil publie, aux Editions Liaisons début mai 2010, un nouvel ouvrage : « Manager (presque) sans stress ». Ce livre est

destiné aux managers confrontés à des situations stressantes pour leur équipe comme pour eux. Il comporte 25 situations réelles qui illustrent les bonnes pratiques à adopter.



## actualité

actuEL ressources humaines  
www.actuel-rh.fr

## Représentativité syndicale : où en est-on 20 mois après ?

Vingt mois après la promulgation de la loi du 20 août 2008, comment ont évolué les rapports de force syndicats – direction dans les entreprises ? C'est l'objet d'une analyse signée par Pactes Conseil et mise en ligne mi-avril sur Actuel RH, site web consacré exclusivement aux ressources humaines. Le document s'appuie sur les avis d'experts qualifiés, en particulier une avocate spécialisée en droit social et un ancien secrétaire national syndical. Il fournit aux DRH différents scénarios de pilotage sur le terrain.

• Sites : [www.actuel-rh.fr](http://www.actuel-rh.fr) [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)

www.pactes-conseil.com pactes - la lettre client de pactes conseil / trimestriel  
25 bd sébastopol 75001 paris / 01 55 34 32 30 / directeur de la publication olivier herlin  
rédaction benoit playoust / illustrations eddie pons / conception graphique muriel troin / imprimerie rimbaud