

# 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

## Daniel Maruzzo, Système U\* : « un dialogue social plus nourri pour répondre à l'angoisse »

### Comment la crise impacte-t-elle votre climat interne ?

Elle est dans tous les esprits et génère une peur de la précarité, une inquiétude profonde. Système U résiste bien mais nos collaborateurs ont peur du lendemain, ou tout simplement de la prochaine note d'électricité à payer. La société est devenue plus anxiogène et cette angoisse ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise.



### Quelles actions déployez-vous pour modérer ces inquiétudes ?

J'ai convaincu mon conseil d'administration de renforcer le dialogue social : c'est un investissement pour l'avenir. Nous avons étoffé le management : un chef d'équipe gère au maximum 20 personnes pour avoir le temps de dialoguer. Il y a maintenant un RRH par site, pour faciliter le contact avec les IRP et détecter les problèmes plus tôt. Le brief matinal de 7 à 8 minutes est devenu la règle pour toutes les équipes. Enfin, nous avons lancé une démarche sur la sécurité, la pénibilité et les risques psychosociaux, sujet sur lequel travaillent dix groupes d'expression.

### Comment réagissent vos partenaires sociaux ?

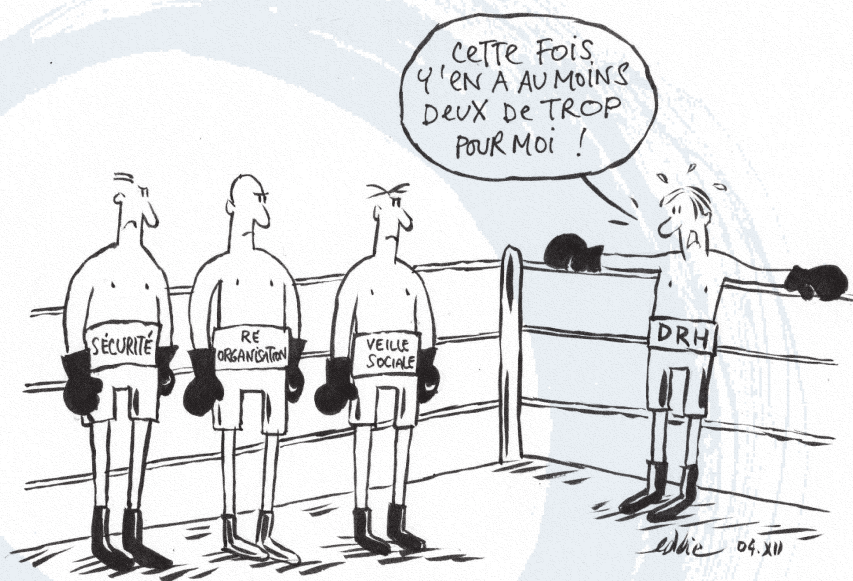
Ils adhèrent à notre démarche : s'il y a plus de managers, c'est pour réinvestir dans la confiance, pas pour fliquer les hommes. Ils voient aussi que nous échangeons sans arrière-pensée, sans *a priori* politique, pour communiquer et non pour faire de la démagogie. Même les quelques minutes de gymnastique que nous proposons le matin pour prévenir des accidents de manutention à froid sont bien passées : le CHSCT s'y est déclaré tout à fait favorable.

\* Daniel Maruzzo est directeur général de Système U Centrale Est

conseil

## Relations sociales et crise : Choisissez bien vos priorités !

La crise coûte cher à la fonction RH : moins de moyens, moins de légitimité, plus de pression, des réorganisations à conduire à marche forcée... Simultanément, les stratégies syndicales se professionnalisent. Pour résister à cet étai, mieux vaut choisir ses priorités avec soin.



Chez cet industriel de l'outillage, la veille sociale et les liens avec l'encadrement de proximité sont devenus un enjeu central. Une coopérative agricole du grand Ouest a choisi pour sa part de renforcer le management de la sécurité. Alors que cette grande enseigne d'habillement se focalise sur les managers régionaux qui coachent les directeurs de magasins. « Quand les moyens se réduisent, il faut

choisir ses priorités, témoigne Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil. Or, les services RH perdent en influence et en légitimité avec la crise, surtout depuis 2008. Ils doivent réagir s'ils ne veulent pas devenir de simples gestionnaires de contraintes légales. »

### Le dialogue social se grippe

Partout, le constat est le même : des équipes RH moins nombreuses, des RRH expérimentés remplacés par

à lire... à lire... à lire...

## Situations de crise, mode d'emploi

Bagarre entre salariés, collaborateur agressé par un client, arrêt brutal d'un projet porté par une équipe, blocage de site, séquestration d'un dirigeant...

Les situations de crise surgissent sans crier gare et imposent une réaction dans l'urgence. De plus, la façon dont elles sont gérées laisse des traces durables - positives ou négatives - dans l'imaginaire collectif.



Signé par les associés de Pactes Conseil, **Manager des situations de crise** s'adresse en priorité aux managers d'équipes, qui pourront l'utiliser comme un manuel pratique.

Le contenu, 100% concret, est découpé en 20 fiches opérationnelles ; chacune décrit un scénario de crise, l'analyse et inventorie les bons réflexes, les erreurs à éviter et les actions à privilégier.

**Manager des situations de crise** est le troisième d'une série de trois livres : les deux premiers, parus en août et en décembre 2011, étaient consacrés respectivement aux situations « déroutantes » puis aux situations « tendues ».



**Manager des situations de crise** – Editions Liaisons – Collection Entreprises et Carrières – 24 euros

des juniors à peine diplômés, des réorganisations à marche forcée qui ne laissent plus de place aux chantiers de fond, des CODIR de moins en moins ouverts aux DRH...

Sur le terrain, on néglige les enjeux sécurité, on applique avec moins de vigilance les accords en cours. Accords que les partenaires sociaux bloquent parfois en utilisant leur droit d'opposition : le dialogue social se grippe.

Car ces partenaires syndicaux acceptent mal les projets menés à la va-vite, l'absence d'interlocuteurs RH ou Direction. Et ils mobilisent sans difficulté des salariés inquiets pour leur avenir. « *Le recul des RH nourrit des stratégies d'opposition radicales.*

*Exemple : l'entrée en force au CHSCT, qui permet de prendre position publiquement sur des sujets sensibles* » illustre Thierry Heurteaux. A titre d'exemple, les syndicats de Michelin ont récemment porté en justice l'affaire des accidents du travail non déclarés : une stratégie délibérée de mise en cause de l'entreprise. Sur ce terrain syndical, les RH

doivent aussi définir leurs priorités : « *le risque, c'est de s'épuiser dans une stratégie de réactivité systématique, de pompier qui court d'un incendie à l'autre* ». Mieux vaut procéder à une analyse fine du paysage syndical : elle montrera peut-être l'intérêt de désinvestir la relation tendue et chronophage avec les opposants, au profit d'une valorisation des leaders constructifs. Ce sont souvent les plus discrets et les moins consultés.

### Savoir réviser ses ambitions à la baisse

Le réalisme impose donc aux RH de réviser leurs ambitions à la baisse. Difficile de s'accrocher à tout prix à une stratégie à long terme, à des ambitions fortes d'anticipation sociale ou à la gestion de projets d'envergure : il faut apprendre à travailler par exception, sur les combats qui méritent qu'on s'y investisse.

Ces combats, il faut aussi les faire partager aux patrons opérationnels et bien sûr à sa direction : elle tient les cordons de la bourse. « *Dans le contexte très changeant d'aujourd'hui, les DRH doivent obtenir un mandat très clair, éventuellement écrit, conseille Thierry Heurteaux. Ils éviteront ainsi d'être désavoués en cours de négociation, comme je l'observe parfois.* » ■

## Risques psychosociaux : misez sur la formation

Pactes Conseil anime régulièrement des formations intra entreprises sur les risques psychosociaux. Elles s'adressent aux managers de proximité, aux RRRH et pour l'une d'entre elles, également aux représentants du personnel.

Elles sont axées sur la pratique de terrain quotidienne, avec des jeux de rôles et des mises en situation, afin d'apporter aux stagiaires des réflexes et des outils directement exploitables. Chaque journée est adaptée en fonction de l'actualité et des priorités de l'entreprise.

### Les thèmes proposés

- ➔ **Manager presque sans stress** (1/2 jour à 2 jours),
- ➔ **Prévenir le harcèlement moral** (1/2 jour à 1 jour),
- ➔ **Construire un langage commun sur les risques psychosociaux** (2 x 1/2 jour),
- ➔ **Négocier sur les risques psychosociaux** (durée variable).

Contact: gallois@pactes-conseil.com