



pactes

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

conseil en stratégie sociale
téléphone 01 72 74 55 73

Paul Talneau, DRH
de l'ANDRA* :

« Le DRH doit rester un homme de l'ombre »

Comment faites-vous passer la dimension RH dans les projets de votre direction ?

La gestion du timing est décisive. Il faut attendre le moment où votre direction n'est pas submergée par d'autres priorités. Mais vous ne pouvez pas attendre indéfiniment : personne ne viendra vous chercher. J'utilise pour ma part des dates-clés, par exemple lorsque nous élaborons le contrat d'objectifs que nous négocions tous les 4 ans avec l'Etat, ou quand nous en faisons le suivi. Je veille ainsi à être en phase avec les orientations stratégiques de l'Agence.



©Andra/P. Mauren

Faut-il se mettre en avant pour s'imposer ?

Non, le DRH doit rester un homme de l'ombre et éviter toute confusion des rôles. Il accompagne la stratégie mais il ne l'écrit pas. S'il conçoit un projet et que son DG se l'approprie au point d'en revendiquer la paternité, c'est gagné.

L'enjeu n'est pas de s'imposer mais d'être au même niveau d'information que ses interlocuteurs. Je connais les métiers, les problématiques scientifiques et techniques de l'ANDRA. Par exemple, si on me soutient qu'il faut 10 ans d'expérience pour prendre un poste, je sais si cela est réaliste ; et je peux contre-argumenter si éventuellement je ne suis pas d'accord.

Votre botte secrète quand vous n'arrivez pas à faire passer un projet ?

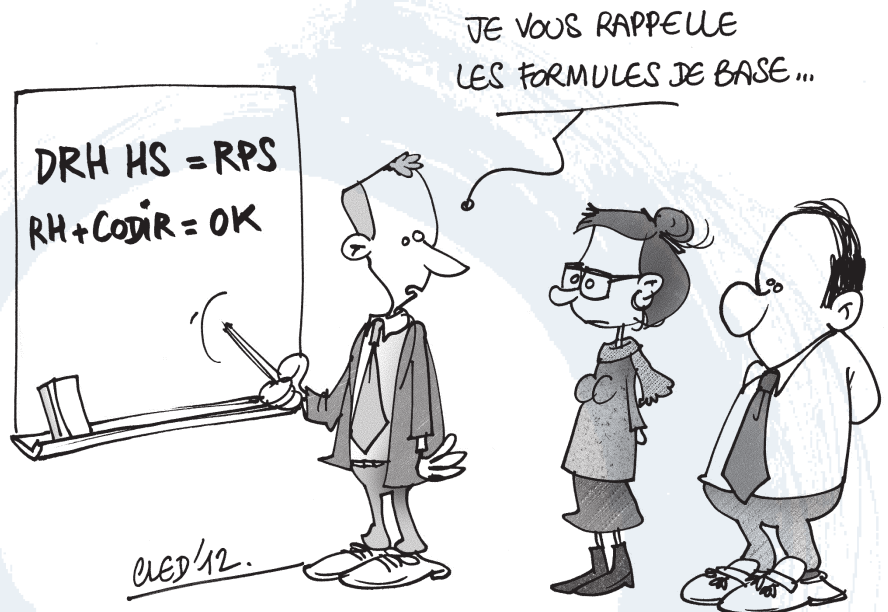
Proposer une expérimentation. Face à certaines résistances internes, je suis parvenu ainsi à faire adopter un accord sur le télétravail pour des ingénieurs et des assistantes, à raison d'un jour par semaine. Il est en place depuis un an et les résultats sont satisfaisants.

* Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs

conseil

Sept conseils aux DRH pour élargir leur influence

Pas facile pour un DRH de se faire entendre sur les projets de sa direction et l'inciter à en décliner le volet « humain ». Voici nos conseils pour vous faire entendre davantage.



1 Soyez irréprochable sur votre cœur de métier

Le DRH est d'abord perçu comme un gestionnaire. On lui demande d'assurer la paie, de maîtriser la masse salariale, de fournir des contrats de travail valides. S'il connaît des ratés sur ce terrain, le changement de registre sera difficile : « au lieu de jouer les stratèges, si tu t'assurais que la paie arrive à l'heure ? ».

2 Parlez le même langage que votre direction

Les DRH ont du mal à faire court, à éviter le jargon juridique et à raisonner en termes de coûts. Or, leurs interlocuteurs pensent finance, marketing, économie. Mettez-vous à leur diapason, le minimum étant de chiffrer vos projets. Et proposez toujours plusieurs scénarios : les directions n'aiment pas être enfermées dans un choix unique.

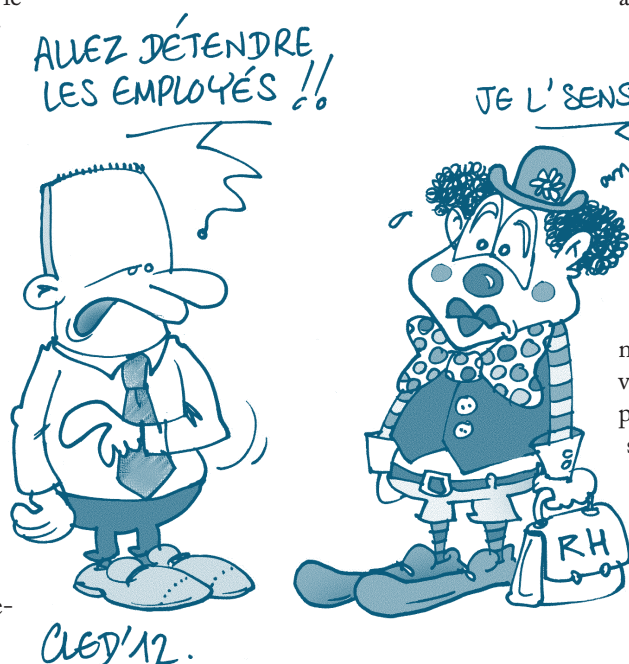
Sept conseils aux DRH pour élargir leur influence

3 Elargissez l'horizon de vos interlocuteurs

Non, le service RH n'est pas un empêchement de tourner en rond. Les contraintes légales (pénibilité, seniors...), s'appliquent à toutes les entreprises. Rappelez-le à vos interlocuteurs et puisque ces contraintes existent, invitez-les à les tourner à leur avantage. «Prévenir les RPS» n'est guère motivant. Améliorer le bien-être au travail pour favoriser l'engagement ouvre d'autres perspectives.

4 Montrez ce que coûte une dimension RH ignorée

En RH comme ailleurs, l'inaction et les actions sous-dimensionnées se paient. Annoncez le coût direct de l'absentéisme, des accidents de travail ou des maladies professionnelles. Décrivez les problèmes engendrés par un turn-over élevé : coûts de recrutements, carences sur certains postes, dysfonctionnements internes...



5 Les RH sont une variable concurrentielle

Pourquoi des sociétés emblématiques comme Google, Ferrero ou Louis Vuitton sont-elles excellentes en RH? Parce qu'elles ont aussi utilisé ce levier pour faire la différence. Dites-le à votre CODIR, qui a sans doute déjà optimisé les achats, la production, la gestion etc... Pour faire encore mieux, il lui reste l'engagement, la motivation et la performance des hommes.

6 Gagnez votre légitimité sur le terrain

Vous gagnerez en légitimité si vous êtes proche des métiers et des hommes. Sortez de votre bureau, participez à des réunions, rencontrez les équipes, sentez le climat social en direct... Vous manquez de temps? Faites des choix, mais ne désertez pas le terrain. Et présentez à cette occasion vos actions et vos résultats : un peu (beaucoup) de marketing interne ne fait pas de mal. Il vous faut «vendre» le succès et la portée des actions RH.

7 Prenez de la hauteur

Les RH restent l'un des seuls domaines où il est possible d'anticiper à 3 à 5 ans. Étudiez l'évolution de vos process, de vos métiers, de vos compétences. Alerte votre CODIR : comment nous préparer? faut-il constituer un vivier de salariés à potentiel ou recruter à l'extérieur? Cette vision stratégique donne une image noble de la fonction RH et renforce votre légitimité, au-delà de votre efficacité sur la paie ou les contrats de travail. ■

Droit pratique

Base de données économiques et sociales (BDES) : la subir ou s'en servir ?

Destinée à simplifier le partage de données économiques et sociales entre direction et élus, la BDES (ou base de données unique - BDU) a été mal accueillie par les entreprises.

Celles-ci y voient une contrainte supplémentaire, coûteuse en temps, mal définie en termes de règles du jeu... Et elles n'ont pas tort. Ainsi, le législateur a attendu mars 2014 pour préciser les obligations à respecter, alors que la BDES devait être créée trois mois plus tard dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Faut-il pour autant condamner ce nouvel outil ? Car au-delà de la mise en place, certes laborieuse, c'est une occasion unique d'élever le niveau du dialogue social.

Vous ne supportez plus les réunions consacrées aux fontaines à eau et aux chèques-cadeaux de Noël ? Vous allez pouvoir parler de prévisions d'activité, de

stratégie, d'emploi, de chiffres-clés, avec une perspective à 3 ans. On peut s'attendre à ce que les représentants du personnel se les approprient davantage.

Toutefois, la confidentialité des données sera un enjeu important : il faut la garantir tout en permettant aux intéressés d'accéder aux informations. A chaque entreprise de trouver sa solution sur-mesure, en fonction du degré de confiance qu'elle entretient avec ses élus.