



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du jeudi 26 mai 2011**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
**Comment le DRH peut être un acteur
de transformation de l'entreprise ?**

Intervenant :

Bernard CHAMBON, Président de Rhodia Chimie

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Jacky Chatelain**, Directeur général de l'**Apec**, représenté par son DRH, **Patrick Rissel**, **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & Management de **Kurt Salmon** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Bernard Chambon**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **deuxième année** et de celui de **Kurt Salmon**, anciennement Ineum Consulting, pour cette **troisième année**. Le cercle Humania entre dans sa septième année d'expérience et d'existence.



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Il n'y a pas de journalistes.

Je passe la parole à **Patrick Rissel**, Directeur des relations humaines de l'**Apec** qui remplace Jacky Chatelain, retenu à son triste regret dans une autre réunion pour les bienfaits de l'Apec.

Patrick Rissel, Directeur des relations humaines de l'Apec.

Merci Ghislain,

Madame,
Monsieur,
Bonsoir,

Jacky Chatelain me charge de porter vers vous ses excuses pour son absence imprévue de ce soir. Croyez bien qu'il aurait préféré être présent à ce nouveau dîner-débat du cercle Humania. Il m'a donc confié la mission d'introduire cette soirée avec ce mot d'accueil.

Bienvenue à tous pour cette soirée où l'APEC est partenaire au côté de Kurt Salmon.

Je vais essayer d'en profiter de ce moment pour parler de DRH à DRH sur un sujet commun à toutes et tous, à savoir le sujet de la gestion des carrières et de la mobilité professionnelle pour nos collaborateurs dans nos entreprises. Notre place de DRH dans l'entreprise reste une place atypique car nous sommes à la fois le bras armé, si je puis dire, de la direction générale, nous sommes en prise directe avec les partenaires sociaux et en même temps aux cotés de nos collaborateurs pour le pilotage de leur carrière.

Ainsi, parfois, nous sommes vécus non pas comme partenaire de nos collaborateurs mais plutôt comme dans le camp de la direction générale voire de l'actionnaire. Ce



n'est donc pas si simple d'être acteur dans la gestion des carrières et de la mobilité professionnelle. C'est ce que l'APEC a pu mesurer. Un collaborateur n'est pas systématiquement et spontanément tourné vers son DRH.

En revanche, j'ai une bonne nouvelle à vous annoncer : l'APEC renforce son action, sa gamme de prestation de service auprès des cadres qui ont une démarche active de recherche d'emploi et de mobilité professionnelle et qui ont à l'évidence un besoin d'appui méthodologique et dans l'action.

Aujourd'hui, c'est plus d'un million de cadres qui sont acteurs dans une année normale pour gérer leur évolution professionnelle. Je vous rassure tout de suite, il n'y a pas un million de cadre sur trois millions et demi à vouloir changer d'entreprises. Ils sont entre 200 000 et 300 000 cadres à bouger d'une entreprise à l'autre. Ce n'est pas très fréquent. Cependant, il y a un grand nombre de cadres qui ont des actions au quotidien et qui participent à la mobilité professionnelle et qui au final reste dans l'entreprise, reste dans un nouvel emploi au sein de l'entreprise.

L'APEC met en place de nouvelles prestations à destination des cadres pour les aider à construire leur évolution professionnelle hors ou dans leur entreprise.

Je voudrais vous présenter une démarche précurseur que notre collègue Didier Baichere, DRH d' Alcatel, à qui Jacky Chatelain, Directeur général de l'APEC accompagné d'experts de l'APEC, a parlé de cette initiative. Il a tout de suite vu un intérêt. Moi cela m'intéresse ce que vous faites avec les cadres d'Alcatel. Comment cela va pouvoir être en complément des initiatives internes de son groupe Alcatel pour finalement avoir en face de lui des cadres, des collaborateurs qui gèrent mieux leur carrière et sont plus matures. Finalement, mes cadres utilisent mieux les dispositifs que je mets en place dans mon entreprise avec votre accompagnement, dit-il.

Alors, patience, on a encore quelques semaines de rodage et de calage pour tout mettre en place, c'est-à-dire des meetings dédiés, des collaborateurs et consultants spécialisés pour venir vous voir et effectivement examiner comment concrètement pourraient se mettre en place des formules de complémentarité entre cette nouvelle gamme de services et vos propres actions internes dans vos entreprises

Voilà, j'ai ainsi profité de ce moment pour vous faire un témoignage de DRH et en même temps la promotion pour l'APEC.

Merci de votre attention et bonne soirée à tous.

Intervention de Bernard Chambon

Monsieur le Président,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,

Merci de votre accueil et bonsoir à tous.

Je suis tout d'abord très impressionné par le dithyrambique portrait que m'a dressé Ghislain mais aussi par la liste des gens qui sont intervenus à votre cercle Humania. J'espère que je serai au niveau de tous ceux qui m'ont précédé. Nous sommes entre professionnels de la RH, je vais plutôt vous raconter le témoignage de ma carrière.

J'ai fait une quarantaine d'années dans la RH, je n'y suis plus mais je m'occupe encore de sujets RH dans des organisations, comme l'a dit Ghislain, très différentes, dans des pays et des contextes différents et qui m'ont toujours passionné.

Le débat que l'on m'a proposé est la thématique du changement et le rôle du DRH, acteur du changement ou pas ? Pour moi, il est évident que le DRH doit être un moteur de changement, s'il ne l'est pas, c'est qu'il n'est pas un vrai DRH. L'image du DRH est au mieux l'image d'un grand expert des relations sociales par exemple, voire d'expert de politique internationale ou de gestion des ressources humaines mais rarement comme quelqu'un qui est vu comme un stratège. Au pire, le DRH est vu, et Ghislain vous a parlé autrefois de mon rôle de chef du personnel, comme quelqu'un de conservateur, facteur d'immobilisme, évitant les risques, et ce qui provoque les déséquilibres dans l'organisation.

Aujourd'hui, si on part du principe que le DRH doit être un moteur du changement, je pense que si vous ne l'avez pas été il serait de l'être. Alors, j'espère qu'en trente minutes, je vais vous donner la méthode américaine : comment être un DRH stratégique sans jamais l'avoir demandé ?

Sans faire cela, je vais vous raconter quelques situations auxquelles je me suis confronté. Aujourd'hui, il y a un mémento particulièrement favorable aux DRH, la crise qui nous impose des changements. L'économie étant au centre de cette société, l'entreprise étant au centre de l'économie, et l'homme au centre de l'entreprise. Le DRH a un rôle primordial et a un vrai boulevard devant lui car il y a tant de doutes et d'incertitudes dans les équipes de direction, la voie du DRH a plus que jamais son rôle à jouer et peut être entendu et passer au niveau supérieur. Je vais faire un parallèle avec l'environnement très présent dans le domaine de Rhodia

Chimie. Quand on parle du développement durable, c'est un mot galvaudé, c'est un concept intéressant qui a une vision globale du progrès avec le volet économique, environnementale et mao-sociale qu'on appelle souvent responsabilité sociale de l'entreprise. Quand on regarde le volet économique, cela a toujours été la préoccupation première des entreprises, quant au volet environnemental, et je suis bien placé pour en parler car je l'ai vécu, est passé d'un sujet peu préoccupant à son contraire car la donne a totalement changé. Pour une raison, les défenseurs de l'environnement ont su très habilement mettre en lumière le risque qui était lié à la politique de l'environnement pour l'entreprise et pour la communauté en générale et ils ont réussi à le chiffrer. C'est le cas avec Rhodia, nous allons fusionnés avec Solvay et ce sujet qu'est le risque environnemental est au cœur de nos discussions. On a donc très bien su passer d'une logique éthique à une logique économique.

Si on est bon sur le plan environnemental, c'est également bon pour la performance économique globale. Quand on regarde le volet social ou humain du développement durable, j'ai tendance à dire que c'est le parent pauvre. L'enjeu est de savoir comment faire passer les ressources humaines à une logique intégrée de vrai indicateur de performance. Les DRH ne sont pas seulement un coût mais aussi une source de compétitivité. Je pense qu'il y a trois leviers pour faire passer la fonction RH d'une fonction d'expertise reconnue à une vraie fonction de direction générale.

Première chose plus facile à dire qu'à faire : que la fonction RH passe de l'aval vers l'amont. Les prises de risque sont nécessaires. Ghislain Missonnier parlait de ma prise de fonction en fin 2003 chez Rhodia qui était au bord du dépôt de bilan comme Alstom d'ailleurs. Mais pour Rhodia, il n'y a pas eu d'aides publiques pour nous, on s'est donc tourné vers des gens qui voulaient bien mettre de l'argent dans une situation risquée. Ce n'était pas les institutionnels français ni les fonds d'investissement responsable, c'était les fonds de pension. Le plan de Rhodia était un plan de restructuration de la dette et la disparition de 3 500 emplois en France sur 14 000. A l'époque, on avait vingt sept filiales différentes en France. Nous avons pris le risque majeur, vu notre situation, de mettre carte sur table la situation du groupe.

Nous avons donc fait un séminaire de direction avec les cinq coordinateurs syndicaux, le secrétaire du comité du groupe et le secrétaire du comité européen. Au bout de ces deux jours, nous en sommes sortis avec un plan clair et des engagements lourds de responsabilité de notre côté. On a réussi à faire signer un accord de méthode par les cinq organisations syndicales dont la CGT en six mois. Il n'y a pas eu une heure de grève. On a passé six semaines jours et nuits pour arriver à avoir un plan signé par tous.

Il est vrai que passer par cela ne donne pas le même positionnement à la fonction RH que dans la situation où le PDG demande au DRH de mettre en musique un plan en évitant les pièges divers et juridiques.

Je vais prendre un deuxième exemple, Laurence Parisot m'avait demandé d'ouvrir une délibération sociale, c'est-à-dire une discussion « off » sur le thème de la compétitivité. Généralement, les syndicats sortent la herse quand ils entendent ce mot. On a pendant neuf mois parlé de façon libre de ce sujet et nous sommes en mesure de sortir une déclaration commune dans quelques jours sur la compétitivité avec des propositions notamment sur le financement de la protection sociale. Ce n'était pas un débat technique mais sur des enjeux sociaux. La fonction RH doit arriver un moment à un autre à se mettre dans cette logique stratégique.

Deuxième remarque que je ferais également, c'est la vision un peu caricaturale, provocatrice pour provoquer le débat. Il y a les relations humaines avec le DRH sympathique, qui a la porte ouverte et qui s'occupe du bien-être au travail... C'est la vision des relations humaines. L'autre vision est celle de la ressource humaine avec la notion de capital humain dans l'entreprise. C'est plus business et plus froid. Ford disait dans une entreprise, il y a deux choses essentielles : la réputation et les marques d'une part et les hommes d'autre part. Pourtant ces deux choses ne sont nulle part dans le bilan. La qualité de vos collaborateurs, leur niveau de compétence n'est pas pris en compte dans la valorisation de vos entreprises. Il y a une piste intéressante : la notation extra-financière. J'ai vu que Nicole Notat était venue dernièrement au cercle, son action est à mon avis la bonne direction qu'il faut suivre. Ce sont des sujets difficiles qu'on ne sait pas normer en chiffres. Ce sont des sujets difficiles à apprécier, qualitatifs voire même subjectifs. Pour autant, il faut faire un exemple. Prenons celui du plan de remplacement. On peut le faire en valorisant. Si Monsieur X est un expert qui s'en va demain, quel sera le coût pour l'entreprise, peut-on chiffrer son coût de remplacement et de son départ, peut-on estimer le temps de formation du remplaçant et le temps pour le trouver ?... Cela coûte une certaine somme d'argent. Il y a un risque. On arrive maintenant dans les comités d'audit des conseils d'administration à prendre en compte cette logique. C'est un moyen qui arrive à faire sortir la fonction RH de son aspect mise en œuvre opérationnelle. Je préside un comité d'audit d'une entreprise de construction navale tenue par les coréens. Je suis frappé par l'intérêt qu'ils ont pour chiffrer ce coût et les risques qui découlent du turn-over, du temps de remplacement, de formation... C'est une voie sur laquelle les DRH doivent s'engouffrer sans perdre leur âme.

Le troisième point est la gouvernance des entreprises. La fonction DRH est porteuse de valeurs. J'ai connu certains patrons, j'en ai viré et recruté d'autres. Il y a d'ailleurs un bouquin « Tu tueras de temps en temps » plein d'humour écrit par un auteur qui a le même nom que moi et qui est vrai sur le fond. Sur les sujets plus durs comme sur

les rémunérations, il faut savoir se battre parfois contre son patron. C'est vrai qu'il faut garder cette faculté du DRH. Je me suis par exemple battu pour garder le nom Rhodia qui, à l'époque dans les diners mondains parisiens avait une mauvaise réputation, mais pas pour les salariés. Mon président m'a demandé de leur prouver. J'ai donc fait une étude auprès des mes collaborateurs et nous avons gardé notre nom. Il faut donc savoir se battre directement ou non.

Quel est le bon profil du DRH ? L'étude dont a parlé Ghislain Missonnier était très intéressante. L'observatoire social international a réfléchi sur toutes les idées qu'on pourrait mettre en avant pour changer la gouvernance des entreprises.

Le métier de DRH est un métier de vécu, transversal. Il est donc difficile au sein d'un comité de gouvernance d'être différent des autres et d'intégrer l'équipe.

Je pense que le DRH doit être le porte-parole intelligent du personnel et de l'encadrement. Les organisations syndicales le sont aussi. Le personnel qui est le moins représenté est tout ce qui est l'encadrement intermédiaire qui a pourtant tout un rôle à jouer. Par exemple, le directeur d'usine a un rôle primordial que les DRH doivent connaître par cœur et avoir un dialogue permanent avec lui.

Le dernier point que je souhaite aborder est le couple Président Directeur-général et DRH. Je pense que c'est la poule et l'œuf. Le président et/ou le directeur général attend une contribution particulière de son DRH que ne lui apporte pas le reste de son équipe de direction et en qui il a confiance. Qu'il lui apporte un éclairage général sur la situation du groupe. On peut tous y réussir si on a cette capacité d'écoute et de dialogue avec la direction générale.

Voilà ce que je voulais dire pour lancer le débat car il est plus intéressant de poser des questions que de faire un long monologue.

Merci de votre attention.

QUESTIONS / REPONSES

Patrick Rissel, Directeur des relations humaines de l'**Apec**.

On dit souvent que le bon DRH manage bien son Directeur Général. Votre témoignage semble le confirmer. Aujourd'hui, pouvez-vous nous dire comment vous vous laissez manager par votre DRH ?

Marc Deluzet, Délégué général de l'**Observatoire social international (OSI)**.

Merci à Ghislain et au cercle Humania de nous donner la parole. Il y a dans la chemise que les juniors vous ont donné à l'entrée un texte de réflexion qui a fait l'objet d'un débat dans un groupe de travail.

Rapidement, je vous présente l'OSI. L'OSI est une association qui réunit les entreprises autour de GDF Suez, France Télécom, Rhodia, Schneider Electric ...il y a aussi des syndicalistes et des universitaires, c'est un lieu de laboratoire d'idées et aussi de traduire ses idées concrètement. Par exemple, on a fait des travaux sur le bien-être au travail avec un engagement de certaines entreprises et d'organisations syndicales. Voilà notre activité. Nous poursuivons avec Bernard sur le thème du capital humain, sur l'idée qu'il a présenté tout à l'heure : comment évaluer l'apport d'une politique de ressources humaines à la performance globale et financière d'une entreprise. Chercher à la quantifier en termes de chiffres ? Comment les ressources humaines apportent de la performance à l'entreprise ?

J'en viens à mes deux questions : autour de la table, certains disaient qu'il y avait des relations sociales spécifiques, est-on en France dans une situation spécifique ? Comment peut-on converger avec d'autres systèmes européens sur le mode de management ? Ma deuxième question est la suivante : quel est ton avis sur l'immixtion de plus en plus en grande du législateur dans la vie d'une entreprise ?

Olivier JASKULKE, Responsable pôle diversité & sourcing de **FRANCE TELECOM**

Bonsoir Ghislain et merci Monsieur le Président pour cette soirée fort intéressante. Ma première question est la suivante : quel est l'accompagnement du DRH par rapport à ses managers qui se trouvent au centre de contraintes croisées telles que le maintien du climat social et la performance globale de l'entreprise ? Quel est son rôle ?

Ma deuxième question est plus personnelle : Quelle a été quand vous étiez à la fonction de directeur général l'initiative du DRH que vous auriez aimé avoir eu quand vous occupiez cette fonction ?

Bernard Chambon: Je vais répondre à la première question qui n'est pas facile. Le DRH a toujours des doutes et des craintes quand au management de son DG. Je me suis toujours dit qu'il fallait respecter sa zone d'autonomie. C'est l'engagement que je me suis fixé. La deuxième chose que j'essaie de suivre mais l'homme n'est pas parfait, est de respecter le sens de l'écoute. Il faut s'efforcer d'avoir la lucidité de dire : le DRH sait forcément mieux que moi car il est au centre des salariés. Le DRH doit aussi savoir être acteur dans des sujets qui ne sont pas RH. Dans l'équipe de direction, quand on parle de sujets RH et autres tels que les retraites, le système financier, les sujets commerciaux qui ne sont pas de son ressort, je souhaite que l'expérience du réseau et de la vie d'entreprise du DRH lui permettent d'exprimer son avis extrêmement important. Voilà sur la partie relation avec le DRH.

Concernant la deuxième question sur les relations sociales. Il y a une chose qui me frappe en France est qu'il y a deux lectures des relations sociales. Il y a la lecture du premier degré, c'est-à-dire formelle et un peu catastrophique. Quand on va vers le deuxième degré, on se rend compte que la lecture n'est pas du tout la même. Que finalement celui qui était contre n'était pas vraiment contre. Qu'il serait même pour finalement. Je pense que le dialogue dans le secteur public est bien plus mauvais que dans le secteur privé. J'ai l'impression que dans les entreprises, il y a un bon niveau de dialogue social. La vraie difficulté est que cela reste très informelle, fondé sur des relations interpersonnelles et ce n'est pas suivi par un cadre juridique. Il y a des accords intéressants en France sur le temps de travail et sur l'emploi et le salaire et ces accords sont soumis à risque car n'importe quel salarié en France peut les remettre en cause. De la même manière, sur la réforme du droit d'omission, pour laquelle, personnellement j'ai une grande admiration, je trouve que vous auriez pu essayer de dire « qui ne dit mots consens ». Celui qui pour des raisons tactiques ne signent pas, ce qui lui permet de dire après que cet accord n'est pas bon, on aurait dû faire mieux, mais il ne s'y oppose pas car il n'est pas si mauvais que cela, ainsi si vous ne vous y opposez pas, vous êtes signataire comme les autres. Cela aurait aidé une organisation à débloquer bien des situations. Cela suppose plusieurs choses, du côté des syndicats, un engagement de responsabilité, contractuel, et du côté de la direction d'accepter des remises en cause fortes telles que comment associer les partenaires sociaux à la gouvernance ? Il y a une vraie question à laquelle il faut répondre si on veut vraiment qu'il y ait cette dynamique de diffusion en amont dont on parlait tout à l'heure. Je pense qu'aujourd'hui en France on est sur le point de basculer avec beaucoup plus de dialogue. Cela me paraît très important car toute la

problématique de la compétitivité industrielle en France arrivera à remonter la pente seulement s'il y a consensus. C'est un point fondamental et je suis plutôt optimiste.

La question sur l'intervention des pouvoirs publics et du législateur. Bien évidemment, ce qu'on demande aux pouvoirs publics est de créer un environnement favorable à l'entreprise et à l'industrie pour ce qui me concerne. Mais, c'est aussi de dire cohérence dans les missions du politique. Je ne vais pas faire de détails mais je connais un grand nombre d'incohérences d'un même gouvernement, d'un ministre à l'autre dans les décisions qui sont prises. Nous avons besoin de stabilité sur le long terme. Tous les six mois, sur les stocks options, il y a un texte différent. Alors oui, il faut que l'état intervienne là où il doit intervenir tels que dans l'environnement au sens large et dans la stabilité écologique.

La dernière question sur l'encadrement intermédiaire et sur le rôle du DRH. J'ai remarqué que la motivation, la mobilisation, l'alignement pour reprendre un terme américain s'est affaibli dans nos grands groupes qui sont devenus mondiaux car ils ont développé des pratiques de standard, de process. Cela a une conséquence directe, le manager du terrain n'a plus cette possibilité de point de dilatation. C'est un peu comme dans l'aéronautique, un avion avec des ailes dures tombent, il lui faut un point de dilatation. Pour nous c'est pareil. Il y a trop de process. Il faut redonner des marges de manœuvre. La deuxième chose est, dans le temps, cet encadrement était choyé par les directions. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. C'est un vrai sujet. Cette logique de discussion ouverte doit revenir sur le devant de la scène.

Enfin la dernière question, il a eu une initiative de la part de mon DRH que j'ai trouvée très intéressante est qu'il a fait toute une série d'interviews d'experts qui parlaient ou qui étaient en instance de départ. J'ai trouvé cela très intéressant.

François Dermaux, Directeur général délégué – Ressources Humaines de **Seita** :

Bonsoir Monsieur le Président, je vais essayer de ne pas en faire sourire quelques uns dans cette salle, j'ai deux questions : j'aimerais savoir si Rhodia va payer en 2011 des dividendes et avoir votre avis sur la prime de 1 000 € proposée par le gouvernement. Pouvez-vous nous donner le scoop de ce que vous allez faire ? Plus sérieusement, j'aimerais savoir ce que vous pensez sur cette réforme d'interventionnisme de l'Etat sur les sujets de ce type-là ?

Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & Management de **Kurt Salmon**:

Quand Ghislain Missonnier nous a donné le thème de votre intervention : « Comment le DRH peut-il être acteur de la transformation d'entreprise ? » Sachez que Kurt Salmon est un cabinet qui accompagne les transformations. J'ai donc dit à mes collaborateurs de s'amuser à poser une question et à réfléchir sur le sujet. Dans les grandes transformations que nous avons accompagnées, nous avons identifiés trois thèmes récurrents : 1) l'accompagnement du comité de direction en phase de conception et de transformation lors du pilotage des programmes, 2) le management des hommes et leur motivation 3) l'appui technique auprès des équipes DRH et le volet social. Je souhaiterais savoir, au sein de chaque cadre de ces chantiers, quel aurait été le rôle particulier que le DRH doit jouer pour être un acteur de la transformation ?

Marc Landais, Directeur des ressources humaines & des relations sociales de l'AGIRC-ARRCO

Bonsoir, J'aimerais connaître votre avis et votre point de vue sur l'accueil des jeunes salariés et sur la problématique intergénérationnelle ?

Bernard Chambon:

Sur les dividendes, effectivement, Rhodia en a distribué notamment en 2009 et en 2010 et va le faire en 2011. Par rapport à la problématique du groupe et sur le fond, le groupe fait 6% de son chiffre d'affaires en France. Et en nombre de salariés, les salariés français représentent moins de 20 % des salariés de Rhodia. La première conséquence de cette initiative est évidemment de savoir ce que vont recevoir les 80 % autres ? Intéressement ? Participation ? Cela pose un problème d'équité interne. On a autre chose à faire que de surveiller une négociation de ce type. Je pense que fondamentalement, c'est typiquement une erreur française et politique. C'est-à-dire que la droite fait la même erreur que la gauche. Les 35 heures, l'erreur n'est pas fondamentalement l'idée des 35 heures mais plutôt de dire c'est pareil pour tout le monde, universel et dans tous les cas alors que l'économie est faite de changement. Et pour la prime de 1 000 € on, fait la même chose. J'ai déjà eu l'occasion de le dire. En revanche, les discussions de la problématique de la valeur ajoutée, c'est un autre débat et Madame Lagarde a dit de laisser les entreprises négociées autour de cette thématique. Mais là, c'est vraiment la mauvaise mesure qui ne correspondra même pas au ressenti des salariés en terme de frustration par rapport au pouvoir d'achat. Le deuxième défaut typiquement français est qu'on rajoute un texte supplémentaire.

Sur l'accompagnement des comités de direction, je pense que le DRH, compte tenu de son positionnement particulier, à la fois très proche du PDG ou confident de la situation de ses collègues, cela lui donne un certain rôle d'animateur du comité de direction. C'est avoir quelqu'un qui a un rôle de relanceur. Le DRH doit quand il sent que le débat dévie remettre le débat sur les bons rails et dire voilà les vraies questions que l'on se pose. C'est un rôle d'animateur des débats et obliger les gens à parler. Ce rôle de régulateur au sein du comité de direction est fondamental. A propos de l'accompagnement des hommes, le rôle du DRH est de faire en sorte qu'à tous les échelons les objectifs adoptés doivent être cohérents et alignés avec les objectifs du groupe. Par exemple, on a fait un plan en trois ans, on a donné des chiffres, des balises, trimestre par trimestre, les délégués généraux devaient les décliner par tous les niveaux RH associés à une politique de rémunération variable. Cela a permis, par rapport à un objectif global de donner une rémunération variable si une branche atteignait son objectif. Cet alignement et cette cohérence des objectifs les rend lisibles et permet au salarié le plus bas possible de savoir en quoi il contribue, en quoi son action contribue à un levier. Je pense que c'est une bonne idée pour motiver les troupes.

Quant à l'accompagnement des plans sociaux, je pense que c'est absolument nécessaire. C'est évident que si un DRH ne sait pas gérer un plan d'accompagnement, il vaut mieux qu'il s'arrête tout de suite. On doit avoir cette compétence. Dans un groupe mondial, le DRH sait parler anglais, il ne doit pas passer 90 % de son temps en France. Il doit jouer son rôle international. Il faut assumer.

La dernière question sur les salariés acteurs du changement un vrai sujet. Ce qui m'interpelle concerne les problèmes de changement de mentalités dans les générations et en particulier les générations nouvelles, notamment les problèmes de comportement. J'en discutais déjà tout à l'heure avec Ghislain Missonnier. Les jeunes femmes qui ont fait des études n'ont pas forcément envie de renoncer à leur carrière au profit de celle de leur mari comme c'était le cas de leur mère. Ce sont de vrais sujets fragmentés aujourd'hui.

Quant à la mixité intergénérationnelle, cela se passe plutôt bien dans la chimie car c'est un métier qui en grande partie dépend de l'apprentissage sur le terrain. Ainsi, un jeune sortant d'école de biochimie même très calé devra apprendre des choses sur le terrain. Il y a là un transfert de connaissance qui fonctionne bien. Mais on a des sujets qui ne fonctionnent pas comme la logique de la diversité.

Christine Briche Directeur des Ressources Humaines d'**Air France Industries & Présidente de l'AFMAE:**

Merci de me permettre de poser cette question. Dans l'entreprise que je suis, on sent monter dans le manager de proximité un peu de grogne car ce manager a le

sentiment d'avoir de plus en plus de tâches, que ce soit la gestion des formations, la gestion des projets, l'augmentation de l'activité en général, ainsi, les RH se déchargent sur eux de la gestion des dossiers.

Monsieur le Président, avez-vous ce sentiment que les managers ont de plus en plus de tâches RH et qu'il y a un risque de dérive ?

Philippe Thomas, Avocat associé d'**Hogan Lovells** :

Dans un monde comme le vôtre, quelle réflexion faites-vous sur le fait que les questions RH deviennent des questions de sécurité ? Que voulez-vous faire chez Rhodia ?

Géraud-Alexandre avec la **question du Junior** de cette soirée :

Monsieur le Président, Bonsoir.

En tant que junior, j'aimerais savoir quelle est la qualité première que vous recherchez chez un junior en tant qu'ancien DRH ?

Deuxièmement, j'aimerais savoir quelles sont les relations à mettre en place entre les salariés et les DRH qui leur permettent d'être des éléments moteurs et ainsi resserrer les liens, dynamiser les relations entre le DRH et les salariés pour répondre aux problématiques des ces derniers ?

Merci de votre réponse.

Bernard Chambon: Concernant le management de proximité, quand j'étais chez Rhodia, on a donné autorité hiérarchique à chaque partie, à chaque patron de fonction pour l'ensemble du monde, autrement dit, en tant que DRH j'avais la responsabilité globale de la fonction RH dans le monde, des personnes, des coûts ...

C'est vrai que je me suis engagé dans une politique d'externalisation forte. Mondialement, cela a bien simplifié les choses, d'autres choses l'ont été moins car nous avons mal conduit le changement, ou car les prestataires n'étaient pas au niveau qu'ils prétendaient être. Je pense que rétrospectivement, on est allé trop loin.

Par rapport à l'adjoint, j'ai toujours considéré que la RH n'était pas là pour faire le boulot du manager. A mon époque, il y avait, ce qu'on appelait des « antennes sociales », dans des grands bâtiments de 500 ou 600 personnes, c'était une bonne chose. C'était des personnes qui connaissaient bien le terrain et ses problèmes. Le DRH doit aider et le manager doit assumer et garder le cap. Si on doit lui transférer des responsabilités telles que le choix d'augmentation de salaires, c'est

complètement le rôle du manager et il doit l'assumer. En revanche, si effectivement, on lui transfère la question des congés payés, cela ne va plus. Se posera même une question de la gestion de son temps. Il faut aussi une certaine intelligence des salariés. Effectivement, vous avez raison, il y a un vrai risque de dérive car il n'aura plus de temps pour faire son travail.

Les questions sur les problématiques de sécurité, je pense que cela fait parti de la responsabilité d'entreprise même si il y a des responsabilités qui sont plus à la marge. Le problème du bruit, par exemple, les professionnels disent que les jeunes ont des problèmes d'ouïe à cause de leur travail dans les ateliers alors qu'ils écoutent en même temps leur musique à fond dans leur MP3 ou l'phone. Je trouve dangereux que la politique française met tout sur le dos de l'entreprise. Là, il faut faire la part des choses entre la responsabilité de l'entreprise et celle qui n'est plus la sienne. La limite n'est pas simple à établir. C'est intéressant de voir comment ces problèmes sont abordés dans d'autres pays ou l'entreprise n'est pas tout de suite mise dans une situation d'accusation, c'est plus collaboratif. On est dans une logique de coopération.

Quant à la « question du junior » par Géraud-Alexandre, la première qualité du DRH est l'ouverture d'esprit. C'est la base. Je pense positive l'attitude des grands écoles de gestion, HEC, ESSEC qui s'ouvrent à la filière RH, mais ce n'est pas pour cela que ces étudiants vont faire de bons DRH. C'est le problème des virtuoses au piano, ce sont de grands techniciens mais ils n'ont aucune sensibilité. Ce métier qui est le notre, a besoin de cette caractéristique. Quand je recrutais de jeunes DRH, cela m'intéressait beaucoup de savoir ce qu'ils faisaient à côté de leurs études. De brillants sujets avec des grandes études, c'est bien mais rien à côté, cela questionne. Quant à moi, je m'étais engagé dans une ONG, qui m'a fait faire des voyages, qui m'a fait mener des actions de solidarité. Cela est intéressant. Avoir quelqu'un qui a construit sa personnalité moins standard que les autres, m'incitait à lui donner la priorité même si le niveau d'étude était moindre car il avait un vécu qui faisait qu'il avait des capacités de réaction face à un certain type d'évènements qu'il allait rencontrer ou qu'on lui aurait demandé d'assumer.

La deuxième question sur les relations salariés / DRH. Le plus important est la confiance. Certains DRH sont très bons techniquement mais en qui les salariés n'avaient pas confiance car ils n'avaient pas tenu leurs engagements. Un engagement pour un DRH l'engage lui, engage l'entreprise et vous savez que la confiance est très difficile à gagner. Pour avoir un impact sur le personnel, il faut qu'il inspire confiance. Le personnel est mature et sait que le DRH ne peut pas résoudre tous les problèmes mais il attend que le DRH puisse lui expliquer les contraintes qu'il a, et cela est la clé des relations avec le personnel.

Ghislain Missonnier :

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort. Ce soir il s'agit de Patrice Cardinaud, Directeur des Ressources Humaines Groupe Adjoint de PAGESJAUNES

Alors, Monsieur le Président, quelle est la question que vous n'avez jamais posée à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à Patrice Cardinaud.

Bernard Chambon :

Le métier de DRH est une professionnalisation. J'ai fait l'essentiel de ma carrière dans les ressources humaines. Il y a des avantages et des inconvénients. Les hauts potentiels passent par la fonction RH, voire même un des futurs dirigeants du groupe passe par la fonction RH. Quel est le bon dosage entre le professionnel pur et celui qui passe temporairement par la fonction RH ? Je n'ai pas la réponse alors j'attends la vôtre !!!

Patrice Cardinaud, Directeur des Ressources Humaines Groupe Adjoint de PAGESJAUNES

Bonsoir à tous,

Je ne sais pas s'il y a une réponse à cette question, mais ma conception des ressources humaines, je suis encore assez jeune en fonction, est la suivante. Il faut une certaine curiosité intellectuelle et une ouverture d'esprit. On essaie de l'avoir et c'est pour cela que je suis là ce soir. Par rapport à la gestion des talents, il y a mille process possibles. Est-ce une fin en soi ? J'essaie de savoir pour quel business je travaille. Ma crédibilité, je pense, s'était construite sur mes positions sur les choix de l'entreprise. On ne peut ne pas être d'accord.

Pour répondre à la question, je pense que c'est ni l'un ni l'autre, on peut être un grand professionnel et à la fois un DRH avec des expériences multiples et variées.

Ghislain Missonnier: Une dernière question pour notre nouveau DRH de Pages Jaunes, Patrice Cardinaud, que j'ai envie de lui poser. Dans le parcours très RH de

Bernard Chambon, qu'auriez-vous aimé faire ? Que ne feriez-vous pas? Lancez-vous ? (rires)

En attendant qu'il réfléchisse, je veux vous annoncer que lors du prochain cercle Humania, nous recevrons le 6 juillet le **Directeur général à la Direction Générale du Travail (DGT), Jean-Denis Combrexelle**, autour du thème : **Faut-il croire au dialogue social ?** Patrice Cardinaud, c'est à vous après l'annonce complémentaire pour le 6 juillet de Claude Bodeau.

Claude Bodeau : Le 6 juillet, j'aurais aussi l'honneur de vous présenter l'étude que nous avons menée, Kurt Salmon, avec le Cercle Humania sur la performance RH après la dernière étude sur l'agenda du DRH de 2010. Ceux présents à ce prochain dîner-débat en auront la primeur.

Ghislain Missonnier: Patrice Cardinaud, c'est à vous.

Patrice Cardinaud, Directeur des Ressources Humaines Groupe Adjoint de **PAGESJAUNES**:

Votre question n'est pas simple. Que ne ferais-je pas ? Je ne sais pas. En revanche, qu'aurais-je aimé faire ? Avoir un parcours aussi brillant et devenir dirigeant d'une entreprise. En tous cas, je pense que vous êtes un modèle pour tout DRH. (Applaudissements)

Ghislain Missonnier : L'exercice se termine. Merci beaucoup à vous deux de vous êtes prêtés aux modalités de la dernière question.

Je voudrais remercier chaleureusement Bernard Chambon pour son intervention de ce soir autour du thème : Comment le DRH peut être un acteur de transformation de l'entreprise ?

Vous avez pu remarquer son caractère combatif et son talent de pédagogue et je vais vous demander de la remercier avec vos applaudissements.

Je présente aussi mes chaleureux remerciements à nos deux partenaires que sont l'Apec et Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir.

Merci à tous de votre participation active.

Je vous remercie de votre soutien et vous invite à revenir le 6 juillet au sein de notre cénacle pour écouter Jean-Denis Combrexelle, Directeur général à la Direction Générale du Travail

Pour féliciter et remercier à nouveau notre grand témoin, je vous prie d'applaudir à nouveau Bernard Chambon.

Bonsoir à toutes & à tous et au 6 juillet.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*