

**Editorial**

SPECIAL RH ! Parthenia est convaincue que la réussite de l'entreprise repose sur son capital humain. Nous nous sommes donc adressés à Jean-Marie Le Goff, que nous remercions chaleureusement pour la qualité de ses réponses, laquelle nous a conduit à doubler notre format et **nous vous invitons vivement, à en savourer intégralement le contenu...** A découvrir, dans la droite ligne de ce numéro, notre nouveau partenaire, **Ressources et Carrières**, qui accompagne le développement du potentiel humain dans l'entreprise, tout est dit ! Parthenia en profite pour faire un point sommaire sur la réforme de la garde à vue et vous présenter son nouveau produit.

François Beauchêne

Deux questions à ...**Jean-Marie Le Goff****Directeur des Ressources Humaines Global
PartnerRe**

Selon Blaise Pascal : «La force et la concupiscence font toutes les actions de tous les hommes. La concupiscence fait les volontaires. La force fait les involontaires», la mission d'un DRH est-elle de travailler sur la concupiscence des hommes ?

Si nous admettons l'approximation de Maslow, nous pouvons dire que nos actions ont pour vocation de répondre à des besoins. Successivement, les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin de reconnaissance et le besoin d'accomplissement de soi. **Un des rôles du DRH consiste à identifier à quel stade de satisfaction de ces besoins hiérarchisés se trouvent d'une part les collaborateurs pris individuellement, d'autre part l'entreprise** en ce qu'elle est la résultante des besoins de ses salariés. Une fois cette identification faite, les actions en découlent. Ainsi, par exemple, proposer une réflexion sur un projet d'entreprise (travail sur le sens) au milieu d'un plan de restructuration (créant un besoin de sécurité) est un bon moyen d'aller dans le mur.

De même, modifier une structure de rémunération (besoin primaire) lorsque les collaborateurs sont pour l'essentiel centrés sur la performance, la qualité du travail accompli et du plaisir qu'on en tire (accomplissement de soi), me semble un chemin à peu près certain vers l'échec.

La beauté de ce métier, c'est de travailler en permanence à la conciliation d'intérêts qui ne sont par nature pas convergents : l'intérêt de l'entreprise qui peut se traduire par une prise en compte insuffisante des personnes, et les aspirations des individus -*la satisfaction de leurs besoins*- qui peuvent oublier le sens du bien commun.

Le DRH a ainsi une mission de pédagogue de la performance. A l'image d'un enseignant qui prend en compte le niveau atteint par chacun de ses élèves (constat par opposition à jugement) pour les faire progresser dans le cadre d'un programme, le DRH doit accompagner la progression individuelle et collective dans un cadre contraint (budgets, objectifs, marché).

L'efficacité de cet accompagnement me semble étroitement corrélée au niveau de flexibilité, d'humanité et d'intelligence émotionnelle acceptable par l'entreprise.

Pour faire bref et caricatural, on peut dire en détournant honteusement l'idée de Pascal, que **c'est la satisfaction de ses propres besoins qui fait les actions volontaires, et le respect des règles qui fait les involontaires.** Le DRH travaille à trouver la balance optimale pour son organisation.

Suite au verso

Vous avez une longue expérience des fusions et des acquisitions. Comment les réussir dans un contexte international ?

Environ 8 fusions sur dix se traduisent par un échec du point de vue de l'actionnaire (stagnation ou diminution de la valeur de l'action). Bien sûr, de nombreux paramètres influent sur le devenir de l'organisation résultant d'une fusion. Les aspects financiers et stratégiques interviennent en amont de la décision. **Les aspects humains et sociaux sont présents durant la totalité du processus.** C'est sur eux que je voudrais m'attarder maintenant. Je décrirais le cadre de référence d'une fusion réussie comme un carré dont les côtés se nomment clarté, équité, attention, exécution.

↳ **La clarté** : Les motivations et les conséquences du projet de rapprochement doivent être communiqués au niveau de détail le plus fin possible aux collaborateurs dès l'annonce de l'opération. Plus la communication est personnalisée (correspondant aux réelles questions de chaque collaborateur) et incarnée (quelques leaders créent personnellement la confiance), plus efficace elle sera. Il me semble entre autres choses fondamental que les impacts structurels (organisation et effectifs) soient expliqués dès le début de l'opération. **La clarté et la simplicité du message conditionnent la cohérence de la transmission et partant la crédibilité et l'adhésion à tous les niveaux de l'entreprise.**

↳ **L'équité** : l'échec d'une fusion naît fréquemment du sentiment qu'entretiennent les collaborateurs qu'il y a une proie et un prédateur, un acquéreur et un absorbé. Ce sentiment entraîne des frustrations dans l'ensemble de l'entreprise : il m'est arrivé de faire face à des récriminations des "prédateurs" qui se définissaient dans une situation de "reverse take over" dans le même temps que les "proies" se plaignaient de leur condition de victimes. **La réussite d'une fusion suppose une remise à plat de l'organisation, et une redistribution des rôles** dans le cadre d'un processus clair, transparent, et expliqué. De même, l'ensemble des conditions d'emploi doit être repensé et redéfini : l'absorbé ne peut pas être purement et simplement fondu dans l'absorbé.

↳ **L'attention** : le principal ennemi des entreprises est la concentration exclusive sur les faits objectivement observables. La réalité, pour les collaborateurs, ne réside pas principalement dans les faits, mais dans la perception qu'ils en ont. Il appartient aux équipes RH et plus largement du management de **détecter proactivement les perceptions négatives ou positives** de manière à pouvoir les reconnaître publiquement et à y répondre. Il est absolument impossible de bâtir sur du rationnel lorsque les émotions prévalent. Il faut donc permettre aux émotions de s'exprimer dans un climat bienveillant et constructif. Pour me faire comprendre, je vais prendre un exemple trivial : si je demande à quelqu'un la date de la bataille de Marignan au moment où je lui décroche un violent coup de pied dans le tibia, il est peu probable que j'obtiendrai la bonne réponse. Si je prends le temps d'écouter l'expression de la douleur, et que j'accepte de la laisser dissiper, je puis revenir à la question originelle.

↳ **L'exécution** : Dans la phase initiale de communication, il importe de définir d'une part les règles du jeu (qui fait quoi, qui décide, comment on décide), d'autre part un calendrier. La difficulté est de concilier le temps nécessaire à l'adaptation, et la rapidité de mise en œuvre : d'un côté, aller trop vite créera un climat anxigène, d'un autre côté, prendre trop de temps aura un impact négatif sur la rentabilité et sur l'image du leadership au sein de l'entreprise. **Là encore, le rôle du DRH consiste à proposer la bonne balance.** Dans mon expérience, une durée d'un an entre l'annonce et la finalisation de l'organisation et de l'harmonisation des conditions d'emploi me semble raisonnable et acceptable par l'ensemble des parties, dès lors que cette durée est communiquée avec un calendrier d'avancement clair au début de l'opération.

Le caractère international ou non d'une fusion revêt une importance purement tactique : contraintes, impératifs, délais, partenaires impliqués. Il n'influe aucunement sur la stratégie et les principes généraux.

Retrouvez nos lettres d'information : http://www.parthenia.fr/Lettre_info.html

Et les interviews de : **Claude Bébéar** (AXA), **Claire Dorland-Clauzel** (Dir. Com. Michelin), **Eric Surdej** (PDG LG), **Jean François Roubaud** (Président CGPME), **François Drouin** (PDG Oséo), **Hervé Novelli** (Secrétaire d'état aux PME), **Chantal Brunel** (Députée de Seine et Marne), **Frédéric Oudéa** (PDG Société Générale), **Stéphane Brousse** (MEDEF), **Jean-Luc Hees** (PDG Radio France), **André Renaudin** (PDG AG2R La Mondiale), **Clotilde Bouchet** (DAF AXA IM), **Hervé Ladsous** (Ambassadeur de France en Chine), **Jocelyn Jarnier** (DG 6:am) et **Laurence Parisot** (Présidente du MEDEF).



Isabelle SAUVAGE

Plein feu sur Ressources & Carrières

Notre conviction est que l'homme est au cœur du processus économique et que la performance de l'entreprise est indissociable du développement de ses salariés.

Depuis 1999, RESSOURCES & CARRIERES accompagne le développement du potentiel humain dans l'entreprise, à travers deux axes d'intervention :

↳ L'axe « développement des compétences » :

- Accompagnement de cadres en coaching individuel dans leur prise de poste, sur leur identité managériale, sur l'optimisation de leurs relations interpersonnelles ou d'équipe ...
- Remobilisation d'un service, d'une équipe-projet, d'un comité de direction en coaching d'équipe, réflexion sur le sens, les missions, les valeurs.
- Montée en compétence de salariés par la formation, sur le champ comportemental, sur l'efficacité professionnelle et managériale, sur les leviers du bien-être et la gestion du stress.

↳ L'axe « mobilité » :

- Passation de bilans de compétences pour favoriser la mobilité interne.
- Accompagnement de la mobilité externe par l'outplacement.
- Gestion des entretiens de « 2ème partie de carrière » pour mieux déployer les compétences et trouver des leviers de motivation.

RESSOURCES & CARRIERES, s'appuie sur une équipe de 4 consultants et un réseau de collaborateurs, formés à ses outils et adhérant à ses valeurs.

L'ensemble de ces intervenants a eu une première partie de carrière comme cadres en entreprise, PME et grands groupes. Ce sont des professionnels du marketing et du développement commercial, formés aux ressources humaines et au coaching, avec un parcours en développement personnel de plusieurs années. La plupart maîtrise aussi les techniques de l'acteur et leur application dans le domaine du management et de la communication.

RESSOURCES & CARRIERES

+ 33 1 48 78 82 20

i.sauvage@ressourcesetcARRIERES.com

<http://www.ressourcesetcARRIERES.com/>



RESSOURCES ET CARRIERES
DEVELOPPEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES POTENTIELS HUMAINS

Garde à vue : nouvelles donnes...

La chambre criminelle de la Cour de Cassation ne s'est pas contentée de suivre la Cour européenne des droits de l'homme et le Conseil Constitutionnel (décision du 30 juillet 2010), en jugeant le 19 octobre dernier, que certaines règles de la garde à vue étaient contraires aux exigences de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme.

En effet, elle a clairement ajouté que la personne gardée à vue doit bénéficier de l'assistance d'un avocat dans des conditions lui permettant d'organiser sa défense et de préparer avec lui ses interrogatoires, auxquels l'avocat doit pouvoir participer dès le début de la mesure, contraignant la Chancellerie à revoir son projet de loi.

Certes, c'est une avancée majeure dans cette zone de non droit mais, que se passe-t-il hors la présence de l'avocat ?

Par ailleurs, il est vraisemblable que si le nombre de garde à vue baisse, les autorités de police auront l'inévitable tentation de recourir aux perquisitions, dont la réforme n'est pas encore à l'ordre du jour, affaire à suivre...

***Dans la continuité du succès rencontré par sa formation «Garde à vue»,
Parthenia vous présente une nouvelle offre de services inédite.***

**Vivre une perquisition pour mieux la Vivre
et mettre en place une véritable politique de
gestion du risque pénal dans votre entreprise**

LA GESTION DU RISQUE PENAL EST UN PROBLEME CROISSANT AU SEIN DES ENTREPRISES

- ↳ Plus de **15 000** incriminations pénales en droit des affaires en 2008 (selon la Chancellerie),
- ↳ Les dirigeants et responsables manquent d'informations dans ce domaine technique, complexe et évolutif,
- ↳ De 3 à 4 000 chefs d'entreprises en garde à vue par an.

Il est probable que la réforme annoncée de la garde à vue incite les autorités de police à multiplier les perquisitions, pour conserver un moyen de pression.

Toute affaire pénale est par définition sensible et contient en germe un risque de détérioration d'image et de réputation pour l'entreprise.

Les Directions Juridiques identifient le risque commercial à 67%, comme le premier risque juridique à traiter, le risque pénal à 52,5% et le risque d'image et de réputation à 46,5% (étude ERNST & YOUNG - AFJE 2008).

Le dirigeant doit dès lors s'assurer de l'existence d'une véritable politique de maîtrise du risque pénal.

LA DEMONSTRATION PAR L'EXEMPLE

Réalisation d'une vraie perquisition par 5 consultants seniors au sein de votre entreprise ou de l'une de ses Directions, (confidentialité garantie), débriefing/réactions : des collaborateurs, de l'équipe perquisition, des dirigeants (1 journée).

Séance plénière avec les collaborateurs choisis en accord avec la Direction : pour une **sensibilisation au risque pénal** (1/2 journée).

Entretiens individuels pour identifier les risques (environ 2 jours)

Elaboration et **mise en place des procédures internes** : alerte, prévention, transfert, acceptation et communication (2 à 4 jours).

TROIS RESULTATS CONCRETS

- ↳ Mise en œuvre d'une véritable politique de gestion du risque pénal
- ↳ Renforcement de la cohésion et de l'esprit d'équipe
- ↳ Réalisation d'un « mini-audit » des points clefs de l'entreprise ou de la Direction concernée, par des spécialistes expérimentés.

**Pour tous renseignements complémentaires ou demande de devis, contactez
François Beauchêne 06.62.50.76.26 ou f.beauchene@parthenia.fr**