



## Un DRH directement opérationnel en management de transition ?

### POURQUOI FAIRE APPEL À UN DRH EN MANAGEMENT DE TRANSITION ?

Plusieurs raisons peuvent amener l'entreprise à confier les rênes de sa fonction RH à un manager de transition, par exemple :

- Difficulté de recrutement d'un(e) DRH qui laisse un poste vacant pour plusieurs mois,
- Attente de l'arrivée d'une personne recrutée (durée du préavis),
- Remplacement au pied levé d'un(e) DRH en arrêt maladie ou indisponible,
- Besoin temporaire sur un projet RH spécifique (PSE, rachat, fusion, SIRH, croissance rapide, etc.),
- Besoin d'accompagnement d'un Responsable RH ou d'un DRH en poste pour l'aider dans sa prise de poste ou lors du passage d'un cap particulier (mentorat),
- Souhait d'avoir un regard extérieur ponctuel pour aborder certaines situations.

### QUELS AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE ?



Un DRH **disponible rapidement** pour prendre le **relais opérationnel** dans une période transitoire et gérer les équipes et les projets.



Une **flexibilité contractuelle** : intervention à temps plein ou à temps partiel suivant les besoins.



Une **orientation résultats**, une liberté d'action et de parole plus facile que pour un salarié en CDI dans le cadre de certains projets,



Un **coût maîtrisé** et connu sur la base d'un taux journalier défini par avance et ne rentrant pas nécessairement dans la masse salariale (prestation de service).

### QUI SUIS-JE ?



#### Clément DELESPAUL

Diplômé d'un DESS Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi en 2001, j'ai 18 années d'expérience sur des postes d'adjoint RH, RRH puis DRH dans l'industrie dans des secteurs variés (fonderie d'aluminium, conception d'équipements industriels, papier/carton, textile, agroalimentaire). Depuis 2015, j'exerce mes fonctions en Conseil RH et en Management de Transition.

J'ai également été :

- Diplômé d'un **MBA RH à l'université Paris Dauphine** (2016) d'où je suis sorti major de promotion,
- **Conseiller Prud'homal** Employeur en section encadrement au (CPH de Quimper) pendant 10 ans,
- Certifié au **management de transition** (diplôme IFMT de France Transition [www.ifmt.fr](http://www.ifmt.fr)),
- Certifié à la pratique du **coaching** au sein de HEC Executive Education).

Clément DELESPAUL

06 66 48 14 32  
[cdelespaul@kintsugi-rh.com](mailto:cdelespaul@kintsugi-rh.com)

LORIENT (56)  
42 ans

<https://www.linkedin.com/in/clementdelespaul>

## DRH de Transition

Profil RH généraliste en industrie | 20 ans d'expérience |  
Anglais courant | MBA RH Dauphine | Certificat Management de  
Transition (IFMT) | Executive coach HEC |  
ancien Conseiller Prud'homal



### DOMAINES D'INTERVENTION PRIVILEGIÉS

- Accompagner les transformations par le dialogue social – notamment en période de décroissance
- Réaliser un audit social de la structure et adapter les processus RH aux enjeux réglementaires
- Intérim Management

### SECTEURS D'ACTIVITE

■ Industrie de process ■ Industrie lourde ■ Logistique

### SECTEURS D'INTERVENTION

■ Bretagne ■ Pays de la Loire ■ Basse Normandie

### DOMAINES D'EXPERTISE

Relations collectives	Réglementation et audit social	Management
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Négocier avec les IRP et organisation syndicales,</li><li>○ Signer des accords collectifs gagnant-gagnant</li><li>○ Redessiner les contours d'un dialogue social de qualité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Réaliser un audit des processus RH et de leur conformité réglementaire</li><li>○ Mettre en place et optimiser la gestion de ces processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Gérer des contentieux et des crises opérationnelles,</li><li>○ Motiver et obtenir l'adhésion,</li><li>○ Déployer des changements organisationnels.</li></ul>

### Expériences professionnelles

depuis juin 2019

**Kintsugi RH** ([www.kintsugi-rh.com](http://www.kintsugi-rh.com))

- Président fondateur d'une SASU de conseil et d'accompagnement RH
  - Appui RH aux entreprises | coaching de dirigeants et d'équipes | baromètres sociaux et enquêtes QVT | intervention auprès des CSE | prévention des RPS et du burnout

nov. 2015 à oct. 2018

**DRH en Management de transition**

**CORIOLIS COMPOSITES** - cellules robotisées de placement de fibres - CA : 30 M€ - 150 salariés (LORIENT)  
filiales en Allemagne, Chine, Canada, UK, USA - août 17/ oct. 18

- Développement des filiales Chine & Allemagne et ouverture de la filiale USA
- Audits sociaux et Due Diligence dans le cadre d'une acquisition (société de 3 M€ de CA - 18 p.)
- Refonte des principaux processus de Développement RH
- Mise en place d'un SIRH (cahier des charges / appels d'offres / suivi de projet)

*Intervention dans des structures variées afin de répondre à leurs problématiques de structuration ou de gestion du changement*

**RAYNAL & ROQUELAURE** - agroalimentaire - CA : 120 M€ - 600 salariés (VAUCLUSE - 84) - nov. 16/ fév. 17

- Intervention sur un site industriel du groupe (200 p.) après un conflit collectif de 5 semaines
- Organisation des élections professionnelles | Reprise du dialogue social avec les IRP

**BONNETERIE D'ARMOR (ARMOR LUX)** - textile - CA : 95 M€ - 700 salariés (QUIMPER - 29) - nov. 15 - juin 16

- Réalisation d'un audit social dans le cadre d'un audit ISO 2600 (RSE)
- Mise en place des actions correctives (révision des processus RH)

sept. 2010 à nov. 2015

**RESPONSABLE RH, SIEGE SOCIAL ET USINE**

**GRUPE SWM, PAPETERIES DE MAUDUIT** (QUIMPERLE - 29)

Groupe papetier américain, 11 usines, 3 000 personnes, CA : 750 M\$.  
Site de Quimperlé : 800 ⇒ 600 salariés. CA : 135 M€ à l'export.

#### PRINCIPALES RESPONSABILITES

- Responsable des activités RH pour le site : usine et siège social France (encadrement de 2 personnes / fonctionnel : 5 personnes) - 55% ouvriers / 30% ETAM / 15% ingénieurs et cadres
- assister le Directeur Industriel dans l'animation des relations sociales (CGT Filpac majoritaire, autres syndicats : FO / CFDT - ≈70% du personnel syndiqué)
- conseiller et aider les responsables de secteurs dans la gestion de leurs ressources humaines
- développer les compétences et la polyvalence

*Rétablissement du dialogue social et de la confiance sur un site industriel ayant traversé 2 plans sociaux successifs*

## REALISATIONS

- diminution des heures de grève (0,6% des heures en 2010 à 0,05 % des heures en 2015)
- réduction de 20 % des effectifs par réorganisations internes et GPEC
- signature de nombreux accords : accord compétitivité 2016-2018 (signé par la CGT), préretraite, accords NAO, accord sur les astreintes, accord d'intéressement, accords RTT cadres (RTT, CET, Article 83), mise en place de la maintenance de premier niveau, de l'autocontrôle et de la polyvalence en production par la négociation (accord NAO 2013), accord sur le dialogue social et les IRP (signé CGT), mise en place de forfaits jours des techniciens et agents de maîtrise
- optimisation du plan de formation par la mise en place de parcours de formation métiers

## mars 2006 à sept. 2010 RESPONSABLE RH

### GRUPE TETRA LAVAL, HEMA-SIDEL (QUIMPER – 29)

Conception et fabrication de machines spéciales destinées à l'industrie agro-alimentaire.  
Site de Quimper : 105 salariés. CA : 20 M€ dont 90% à l'export.

#### PRINCIPALES RESPONSABILITES

- gérer la fonction RH dans sa globalité en encadrant 2 personnes
- créer de la valeur en mettant en place les outils RH appropriés

#### REALISATIONS

- mise en place d'une organisation par projets,
- mise en place d'une individualisation complète des salaires (ouvriers, ETAM, cadres)
- mise en œuvre de chômage partiel (dispositifs 2009) - chiffrages et demande
- politique de formation par métiers (4 % de la MS / ~ 140 K€) / création d'un catalogue

Mise en œuvre d'une politique de relations humaines fondée sur le développement personnel par la responsabilité

## sept. 2002 à mars 2006 ADJOINT RH – RESPONSABLE PAIE & ADMINISTRATION DU PERSONNEL

### MONTUPET (USINES DE NOGENT-SUR-OISE & LAIGNEVILLE – 60)

Fonderie d'aluminium : production de culasses et roues. CA : 450 M€ - 4200 salariés.  
Usines de Nogent & Laigneville : 750 salariés.

#### PRINCIPALES RESPONSABILITES

- superviser la paie et l'administration du personnel (encadrement d'une équipe de 3 personnes)
- prendre la responsabilité d'un projet usine pour la mise en place d'une solution Paie - GTA
- assurer un rôle complet d'adjoint du DRH : présence terrain auprès de l'encadrement

#### REALISATIONS

- réalisation du cahier des charges usine pour intégration dans la solution paie : référentiel complet des règles de paies (légales, conventionnelles, internes) et de la gestion des temps (horaires en 2x8, 3x8, 4x8, SD)
- réorganisation du service paie par portefeuilles
- prise en charge des recrutements ouvriers, organisation des élections des IRP

Interlocuteur usine pour la mise en place et le suivi du système de paie et pour l'administration du personnel.

## Formation

Fév. 2015 à déc. 2016

**MBA DAUPHINE - MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**  
UNIVERSITE PARIS – DAUPHINE - *Major de promotion*



2001 – 2002

**DESS « ANALYSE DU TRAVAIL, ORGANISATION ET GESTION DE L'EMPLOI »**  
UNIVERSITE PARIS X – NANTERRE

## Autres formations & certifications

Oct. 2019 à oct. 2020

**CERTIFICAT EXECUTIVE COACHING**  
HEC EXECUTIVE SCHOOL – PARIS



Fév. 2019 à mai 2019

**CERTIFICAT MANAGEMENT DE TRANSITION ([HTTP://IFMT.FR/](http://ifmt.fr/))**  
IFMT – INSTITUT DE FORMATION AU MANAGEMENT DE TRANSITION

Fév. 2019 à juin 2019

**FORMATION AU MANAGEMENT RESPECTUEUX DES PERSONNES ([HTTPS://IFMP.BIZ/](https://ifmp.biz/))**

## Connaissances spécifiques

- Langues Anglais courant (TOEIC : 935 sur 990) – primaire dans une école internationale à Tokyo.
- Informatique Pack Office : fonctions avancées

## Centres d'intérêts & activités bénévoles

- Conseiller Prud'homal – section encadrement pendant 9 ans (janv. 2009 – mars 2018) – CPH de QUIMPER (29)
- 2006 à 2008 : chargé de TD en licence professionnelle RH - UNIVERSITE DE BRETAGNE OCCIDENTALE – QUIMPER
- 2017 à 2020 : secrétaire du groupe des Scouts et Guides de France de Lorient (56)
- Intérêt pour l'international : né en Inde, enfance au Japon.

# COMMENT SE MET EN PLACE UN CONTRAT DE MANAGEMENT DE TRANSITION ?

## 1<sup>er</sup> RDV

• Au cours d'un 1<sup>er</sup> RDV, vous nous exposez vos enjeux et l'intérêt que pourrait représenter une intervention en management de transition pour votre entreprise. Nous cherchons à les transformer en indicateurs concrets pour objectiver au mieux vos attentes.

## Proposition

• Nous vous faisons parvenir un résumé de notre compréhension des enjeux ainsi qu'une proposition contractuelle mentionnant : la durée prévisionnelle d'intervention (avec une proposition de date de fin), les aménagements de temps de travail (temps plein ou temps partiel et éventuel télétravail) un montant mensuel H.T. sur la base de notre taux journalier, les éventuels frais liés à la mission (hébergement / restauration / transport).

## Acceptation

• Si vous acceptez ce contrat, la mission de Management de Transition peut démarrer à la date fixée entre nous.

## Fin de mission

• À la fin de notre mission, nous vous faisons parvenir un rapport de mission synthétisant les grandes étapes de la mission et les différents sujets pris en charge au regard de vos enjeux. Si besoin et disponibilité, la mission peut être prorogée pour une durée convenue entre nous.

## Et Kintsugi, ça veut dire quoi ?

### 金継ぎ – Kin : doré – Tsugi : jointure



Le Kintsugi est une technique japonaise de réparation des céramiques brisées qui sublime les blessures de l'objet en recouvrant ses failles d'une laque dorée. C'est aussi notre philosophie dans nos activités de Conseil, de coaching et de Management de Transition : prendre en compte le passé des organisations dans lesquelles nous intervenons. Chercher les points d'appuis et tenter de faire des failles des richesses pour le futur.



**KINTSUGI RH**

[www.kintsugi-rh.com](http://www.kintsugi-rh.com)

Contact : Clément DELESPAUL  
contact@kintsugi-rh.com  
02 97 12 95 33 / 06 66 48 14 32

Kintsugi RH ©

1, rue Honoré d'Estienne d'Orves  
56 100 LORIENT

SAS au capital de 20 000 €

SIRET : 85195943700019 - APE 8559A

N° de TVA : FR 06 851959437

Crédits photos : Myriam Greff ([www.kintsugi.fr](http://www.kintsugi.fr))