
LIVRE BLANC

« DIRIGEANTS ET DRH »

*Les pilotes de l'Organisation
au profit de la Performance*



En partenariat avec PRYMER SA

EDITO :

Vous, dirigeants d'entreprise et DRH, vous vous êtes peut-être déjà retrouvés face à cette situation : à la suite d'une fusion, d'une absorption, d'un changement de stratégie, d'un événement économique imprévisible... vous avez été amené à mettre en place une nouvelle organisation. Tout en ayant bien évidemment à cœur de conserver un climat social serein, et de pérenniser la qualité de vie au travail au sein de votre entreprise.

Votre contribution pleine et entière est indispensable pour le succès de cette démarche et la performance future de votre entreprise.

Vous vous retrouvez comme un commandant de bord et son co-pilote, qui doivent assurer un vol et dont la mission consiste à tout mettre en œuvre pour transporter leurs passagers d'un point A à un point B, en toute sécurité, et avec le moins de turbulences possibles.

Au sein du monde de l'aéronautique nous retrouvons à la fois :

- **La préparation de la mission,**
- **Les choix de trajectoires, répondant à différentes informations et réglementations,**
- **Et enfin sa réalisation, sous différentes contraintes et aléas météorologiques et techniques.**

Pour vous, dirigeants et DRH, la mission est de mettre en place une organisation performante, qui réponde aux enjeux de votre entreprise, aux besoins opérationnels de vos managers et aux attentes de vos collaborateurs.

Cette organisation doit s'adapter en permanence à vos enjeux stratégiques mais aussi aux implications de mobilités et d'évolutions de vos collaborateurs.

Développer la présentation de cette similitude, dans la mise en action comme dans la maîtrise, nécessite d'identifier les rôles :

- **Le dirigeant est le commandant de bord**
- **Le DRH est le co-pilote**
- **Vos managers sont les membres d'équipage**
- **Vos collaborateurs sont les passagers**
- **Vos actionnaires sont la tour de contrôle**

Quelles actions sont privilégiées par les décideurs RH pour contribuer à la performance de leur entreprise ?

- * Une meilleure gestion de la masse salariale
- * L'adaptation des ressources internes à l'activité de l'entreprise
- * Améliorer la politique de mobilité interne

Source : étude du cabinet Markess International – France, 2013

LA PREPARATION DE LA MISSION :

Dans les deux environnements, l'enjeu de la première étape consiste à identifier l'ensemble des éléments disponibles.

Dans votre entreprise, vous devez connaître et valider la cartographie de l'organisation (collaborateurs et postes), et identifier les points de vigilance qui peuvent mettre l'entreprise en turbulences (pertes de compétence, de collaborateurs clés...).

Comme le commandant de bord et son co-pilote tiennent compte du nombre de passagers, de leur position dans l'avion, de la situation des aéroports, du carburant embarqué... le DRH met en évidence la cartographie de l'organisation : collaborateurs, postes, points de vigilance sur les pertes de compétence, les collaborateurs clés...

A cette étape, il est nécessaire de choisir la trajectoire optimale pour que l'arrivée à destination réponde à différents objectifs :

- Respecter la feuille de route
- Respecter les engagements



LES CHOIX DE TRAJECTOIRES :

Pour définir la meilleure trajectoire, le commandant de bord et son co-pilote prennent un certain nombre d'hypothèses qui répondent à différentes contraintes, comme le vent en altitude, les routes aériennes prédéfinies...

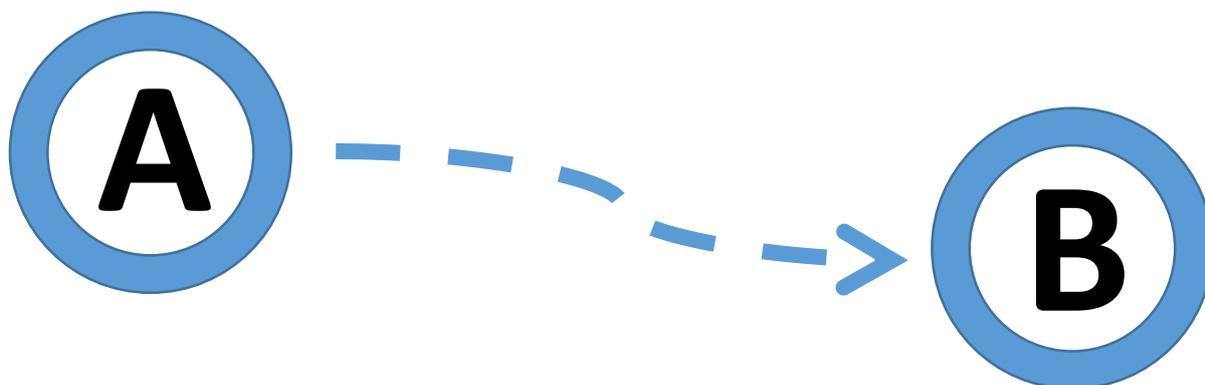
De votre côté, pour définir l'organisation cible, il est indispensable de simuler et d'évaluer les différents impacts par rapport aux objectifs fixés. Une fois que la trajectoire est choisie, les plans d'actions sont mis en place et partagés avec l'ensemble des parties prenantes. Tout comme le commandant de bord dépose un plan de vol auprès du contrôle aérien.

LA MISE EN OEUVRE :

Enfin, il reste la mise en œuvre de la feuille de route. Cette étape primordiale dépend aussi de la réalité du quotidien. En cas de turbulences, le commandant de bord, en accord avec son co-pilote, peut décider de changer de cap ou d'altitude, bien évidemment tout en gardant l'objectif d'arriver à destination.

Pour vous, cette posture de vigilance permet une adaptation du plan d'action, tout en restant conforme à la feuille de route. La maîtrise de l'objectif doit rester identique jusqu'à l'arrivée des passagers à destination.

Cette démarche doit permettre de limiter la vision de court terme, qui reste une posture incontournable, et de garder à l'esprit la vision de moyen et de long terme.



VOL A VUE ET VOL AUX INSTRUMENTS :

Cette mise en parallèle de l'aéronautique et de la gestion des organisations ne se limite pas à la mise en œuvre, elle existe aussi dans la manière de piloter. Dans le monde de l'aéronautique, il existe deux types de navigation, celle dite à vue (VFR) et celle dite aux instruments (IFR).

Pour vous, la gestion en mode « pompier » peut s'imposer, mais la réponse apportée ne satisfait que partiellement aux attentes : c'est par exemple un recrutement sans véritable étude de besoin, un départ à la retraite non anticipé, une formation ponctuelle ne répondant pas à une logique de développement des compétences...

Le vol aux instruments autorise d'adapter sa trajectoire en gardant l'objectif de la destination, malgré une détérioration de l'environnement météorologique.

LES INDICATEURS DE VOL :

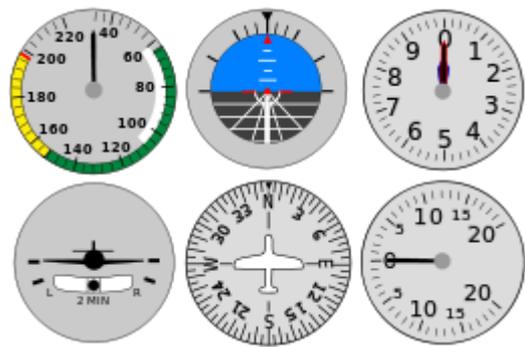
Ainsi pour vous qui pilotez vos projets, vous savez que l'environnement peut impacter la trajectoire initialement décidée : des conditions économiques, des départs de collaborateurs considérés comme clés, un climat social dégradé, une réglementation venant impacter votre secteur d'activité...

L'ensemble doit être pris en compte sans perdre l'objectif initial dans sa globalité. Pour cela, il est indispensable de s'appuyer sur des indicateurs de suivi cohérents, pertinents et stables dans le temps.

Dans le cadre d'une transformation, d'une évolution (court terme) ou d'une mutation (moyen terme), le pilotage nécessite de suivre l'ensemble des étapes et de valider leur conformité avec la trajectoire décidée.

Avoir des indicateurs qui permettent de piloter l'organisation est un enjeu crucial. Ils permettent par exemple de constater et de partager la pertinence des mobilités de collaborateurs et de l'évolution des fiches de poste.

Vous devez aussi, car nous parlons d'humains avant tout, vous appuyer sur la cartographie de l'organisation, à travers les collaborateurs et les postes actuels et futurs. Une vision globale et individuelle permet un pilotage par identification des points de vigilance comme des points forts.



Qualifier son organisation, proposer des options de transformation, manager le changement, et enfin s'adapter aux évolutions d'environnement imprévisibles correspondent aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

Cette réalité doit permettre aux dirigeants et surtout aux DRH d'être au cœur de la performance globale de l'entreprise.

Pour assumer ses responsabilités, le DRH doit être force de propositions et de conseils, et savoir déléguer la mise en œuvre opérationnelle aux managers. Son expertise et sa contribution au succès de l'entreprise passe à travers une présentation objective et partagée de la stratégie et de la méthodologie, qui donne une place centrale aux collaborateurs et à leurs compétences.

Pour l'aider dans cette tâche, un outil de gestion d'organisation peut être un support plus qu'utile pour le DRH. Il doit cependant pouvoir intégrer des indicateurs clés de performance (les fameux « KPI », pour « Key Performance Indicators »), et une capacité de simulation qui permette une prise de décision en toute connaissance des effets.

A PROPOS DE L'AUTEUR :



Après plus de trente ans de vie opérationnelle, dans la Marine Nationale et au sein de Veolia, **Bertrand** est reconnu comme expert dans le pilotage d'organisation à travers le prisme opérationnel et des Ressources Humaines. En tant que Dirigeant de filiale, de Directeur de la Formation chez Veolia Transport et puis de DRH chez TRANSDEV, **Bertrand** a accompagné plusieurs mutations d'entreprise dans le cadre d'acquisition d'un groupe familial ou d'une fusion de deux groupes internationaux. Il a ainsi participé, dans un environnement complexe, à la fois au niveau global comme au sein d'une région à la fusion de TRANSDEV et de Veolia Transport.

Sa connaissance du développement du **Capital Humain** et des relations sociales sont des atouts pour accompagner les entreprises dans des projets de transformation.

Bertrand BARTHELEMY est aujourd'hui Consultant/Fondateur de **NAVE•RH**, un cabinet de conseil en accompagnant les DRH dans leur mission centrale de pilotage des organisations au profit de la performance globale en valorisant le capital humain

A PROPOS DE PRYMER :

Prymer distribue et met en œuvre des solutions logicielles innovantes générant des gains de productivité pour les fonctions Ressources Humaines.

Par l'exploitation de données hétérogènes contenues dans le Système d'Information, Prymer rend les processus RH plus agile, pour une meilleure performance dans la gestion des talents.

La société intervient sur le marché français et dans d'autres pays francophones (Suisse Romande, Belgique, Luxembourg, Afrique francophone) et plus généralement en Europe et au Moyen Orient.

Prymer, qui a conclu des accords de distribution avec les sociétés easyRecrue, Insperty et Saba Software, compte environ 420 clients, essentiellement des grands comptes ou des grosses PME/PMI.

Principales références clients :

GDF SUEZ, Total, Sanofi, Groupe Redcats, Technip, Française des Jeux, Groupe Seb, Générali, Ifremer, Crédit Agricole, Caisse d'Épargne, LVMH, BNP, Kering, Gefco, Safran, Air Liquide, la MGEN, Saint-Gobain, Coface, France Télévisions, Caisse des Dépôts, Eutelsat, Euromaster, Canal+, Coface, Kronenbourg, Banque Populaire, Réunica, ainsi qu'une vingtaine de collectivités locales (Mairies, Conseils Généraux et Régionaux).