

L'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE DES **DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES**



CONTACTS :

Patrick Longuechaud

patrick.longuechaud@kea-partners.com
+33 (0) 6 73 84 44 06

Thibaut Cournarie

thibaut.cournarie@kea-partners.com
+33 (0) 6 59 12 65 14

Wilfrid Legendre

wilfrid.legendre@kea-partners.com
+33 (0) 6 08 27 26 50



L'ACCOMPAGNEMENT
STRATÉGIQUE DES
**DIRECTEURS DES
RESSOURCES
HUMAINES**





É D I T O

Les organisations vivent de profondes transformations dans un contexte VUCA : *Volatile* car rien n'est acquis, *Incertain* car même ce qui est acquis n'est pas robuste, *Complexe* car les paradigmes de la transformation sont multiples et se combinent, *Ambigu* car la projection à long terme n'est plus possible.

Les ruptures technologiques s'imposent, le lieu de travail est partout, les différences d'aspirations générationnelles sont plus criantes et le rapport au management s'affranchit de la notion de hiérarchie, l'intelligence émotionnelle devient un facteur différenciant...

Toutes ces (r)évolutions ne doivent pas altérer le lien du corps social à l'institution. Le facteur humain est donc bien au cœur de ces enjeux.
Et les DRH sont à la manœuvre.

De tout temps la fonction RH a été traversée par des paradoxes multiples entre l'injonction des enjeux économiques et les attentes du corps social. Et l'intensité des paradigmes de la transformation ne fait qu'accroître cette tension.

Dans ce contexte, il nous est apparu qu'il était impératif d'apporter aux DRH une grille de lecture de leur positionnement dans l'institution, en lien avec leurs parties prenantes, et de leur proposer des leviers d'action à la hauteur de leurs enjeux.

C'est là tout l'objet des douze angles d'attaque qui vous sont proposés dans ce livret.

Bonne lecture !



POSITIONNER LA FONCTION RH EN ACTEUR DE LA TRANSFORMATION

Plus que tous les autres membres du COMEX, les DRH doivent quotidiennement faire face à des attentes contradictoires de leurs nombreuses parties prenantes. Très souvent, cette situation les empêche de se positionner comme ils le souhaiteraient en acteur des transformations de l'entreprise.

L'accélération des transformations accentue encore ce phénomène : le temps long du développement du capital humain est de plus en plus en décalage avec le temps court du retour sur investissement.

Nous disposons d'une méthode capable de vous aider à repositionner les curseurs de votre action avec justesse et réalisme et à ouvrir de nouveaux terrains de jeu pour la DRH. C'est une méthode de dialogue avec vos interlocuteurs du COMEX (voire avec d'autres parties prenantes) et de travail avec les cadres de votre équipe.

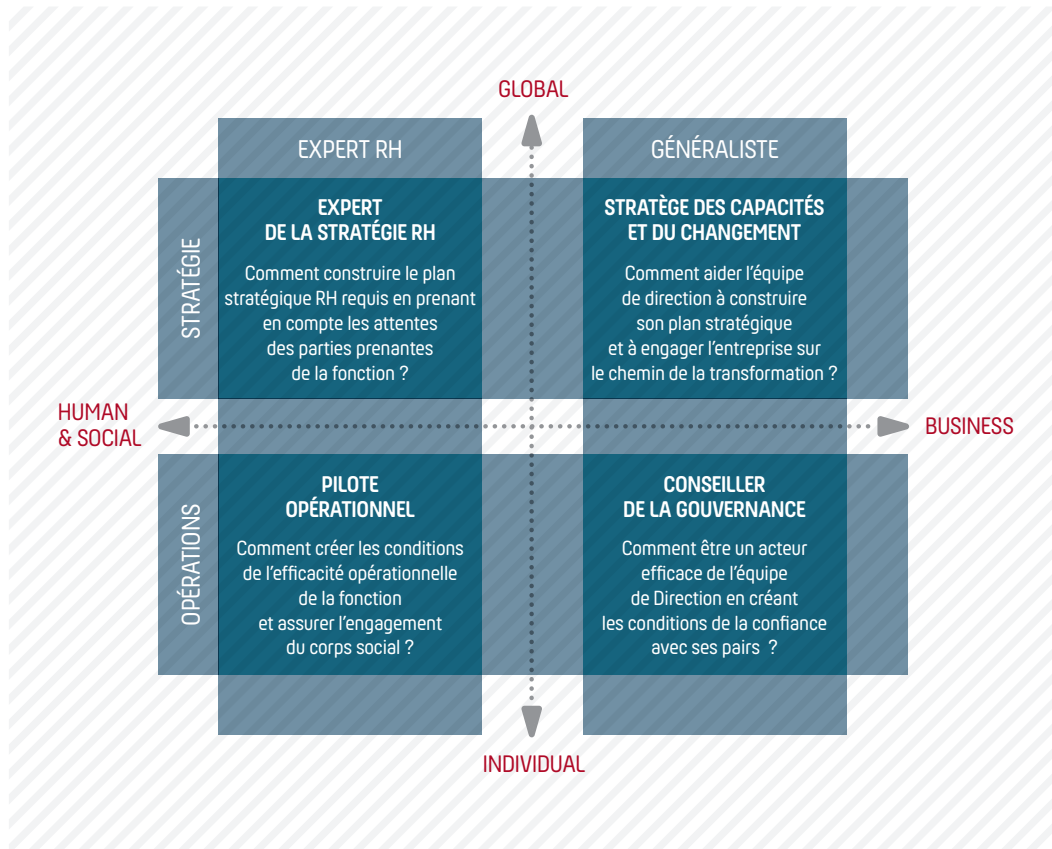
La méthode se compose d'une grille de lecture des paradoxes RH, d'une enquête et d'un programme de travail avec vous (DRH) et les cadres de votre fonction.

Sur la base de ce modèle nous avons accompagné la fonction RH d'un grand groupe français de plusieurs dizaines de milliers de personnes, à définir son ambition de positionnement et à engager la montée en compétences de ses équipes RH.

Nous l'avons aussi récemment mis en œuvre pour un groupe industriel mondial dans le cadre de grands changements de gouvernance.

Cela a permis au Comex de prendre conscience des opportunités de repositionnement pour la fonction RH et de construire son plan de transformation.

DÉCRYPTER LES PARADOXES AUXQUELS FAIRE FACE



Cf. « HR beyond HR, le chemin de la transformation », publication de Kea & Partners, octobre 2016, qui décrit le modèle et la méthode.

12 OFFRES D'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH

#01

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE RH À LA
CROISÉE DES ENJEUX BUSINESS ET DES
ATTENTES DU CORPS SOCIAL / P.08
LES 3 CHAMPS D'ALIGNEMENT AUX ENJEUX BUSINESS
QUE LA FONCTION RH DOIT QUESTIONNER

#02

RENDRE SON ORGANISATION
APPRENANTE / P.10
S'INTERROGER ET AGIR SUR LA CAPACITÉ DE
L'ORGANISATION À FAVORISER OU FREINER LES
PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

#03

INSUFFLER UN NOUVEAU STYLE DE
LEADERSHIP / P.12
INCARNER UN NOUVEAU STYLE DE MANAGEMENT :
PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

#04

DEVENIR L'ANIMATEUR DES
CHANGEMENTS D'ORGANISATION / P.14
LIRE LA COMPLEXITÉ D'UNE ORGANISATION ET
CONSTRUIRE UNE TRANSFORMATION COHÉRENTE

#05

ENGAGER SES COLLABORATEURS / P.16
L'ALCHIMIE DE L'ENGAGEMENT

#06

TRANSFORMER LA CULTURE : QUELLE
CULTURE, QUELS LEVIERS ? / P.18
UN MODE DE LECTURE DE LA CULTURE : LES 5
ARCHÉTYPES CULTURELS DISTINCTIFS D'UNE
ORGANISATION

#07

REPENSER L'ORGANISATION RH

ET SA GOUVERNANCE / P.20

UN EXEMPLE D'ORGANISATION RH AUTOUR DE
3 GRANDS CLUSTERS AVEC UNE LOGIQUE DE
SPÉCIALISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE

#08

IMPULSER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DE LA FONCTION RH

/ P.22

DEVENIR PARTENAIRES DE LA TRANSFORMATION :
LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES ÉQUIPES RH

#09

ADOPTER L'APPROCHE « TALENT FIT »

/ P.24

PRIORISER VOS ENJEUX : LES COMPÉTENCES
MESURÉES EN TERME D'IMPACT BUSINESS
ET DE RARETÉ

#10

AGIR SUR LA GOUVERNANCE / P.26

LES QUATRE CHAMPS DE QUESTIONNEMENT DE
L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

#11

METTRE LE COLLABORATEUR AU CENTRE DU JEU AVEC LE DIGITAL / P.28

UN PORTAIL COLLABORATEUR, CONVERGENCE DE
L'EFFICACITÉ DES PROCESS RH ET DE LA MISE EN LIEN
AVEC L'INSTITUTION VIA LE DIGITAL

#12

FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL UN ATOUT CONCURRENTIEL / P.30

NOTRE VISION SOCIODYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE ET
NOS OUTILS POUR ENGAGER LE CORPS SOCIAL



CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE RH À LA CROISÉE DES ENJEUX BUSINESS ET DES ATTENTES DU CORPS SOCIAL

A la grande table des Comex, au moment de construire le plan stratégique de l'entreprise, la fonction RH peine à faire entendre sa voix en dehors du champ de la question des talents.

Elle se limite à traduire les enjeux business en besoins « people » oubliant souvent les attentes d'autres parties prenantes de l'organisation (métiers, branches, communautés, corps social...).

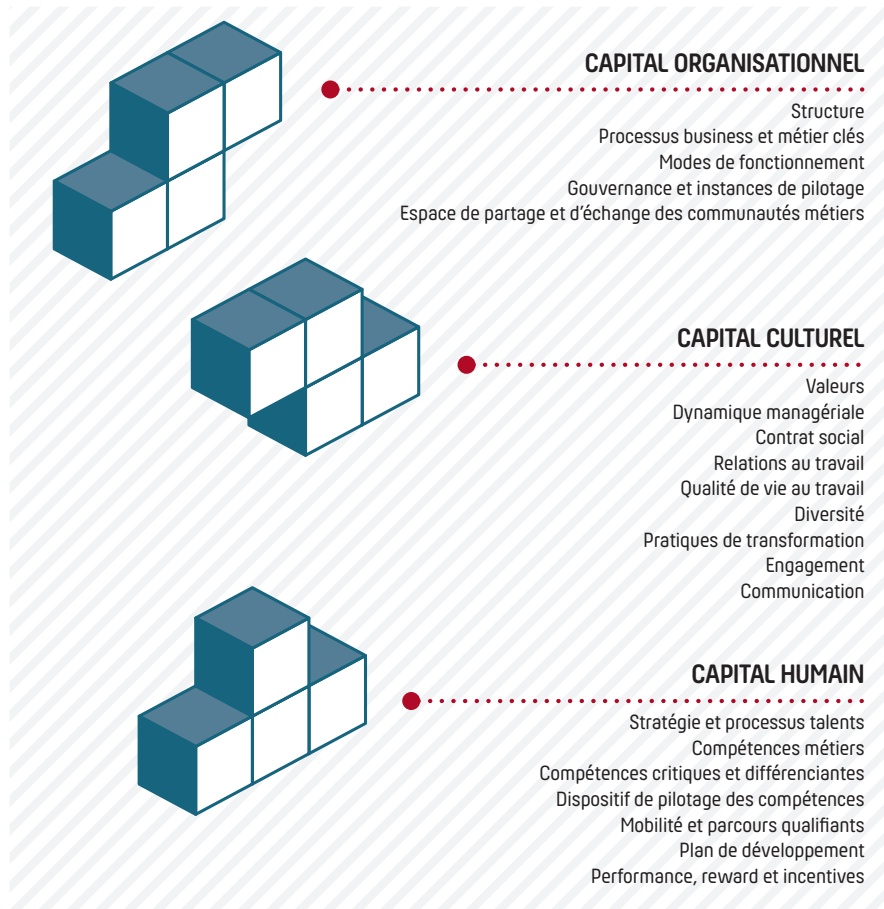
Nous disposons d'une méthode vous permettant d'élargir votre contribution stratégique à l'ensemble des capacités de votre entreprise et de prendre en compte les parties prenantes qui comptent dans l'organisation.

Notre approche se décompose en 4 étapes :

1. Prendre en compte et prioriser les enjeux et les attentes des parties prenantes
2. Traduire ces attentes et enjeux en leviers RH dans les domaines humain, organisationnel, social
3. Rêver l'organisation du futur : projection quantitative et qualitative des capacités
4. Passer à l'acte et construire le chemin et la carte de transformation entre l'actuel et les cibles projetées

Nous avons expérimenté avec succès chez nos clients l'ensemble des méthodes présentées ici (traduction des enjeux business en projections qualitatives et quantitatives, implication des parties prenantes dans le dialogue stratégique, scan des capacités à travers la méthode du mix-organisation, alignement des leviers RH via l'approche dite du double fit...).

LES 3 CHAMPS D'ALIGNEMENT AUX ENJEUX BUSINESS QUE LA FONCTION RH DOIT QUESTIONNER



#02

RENDRE SON ORGANISATION APPRENANTE

Le capital des savoirs et leur mise à jour permanente sont appelés à devenir des actifs les plus stratégiques de l'entreprise.

La difficulté est bien souvent de savoir comment relier le management de la connaissance à la stratégie de l'entreprise et d'en piloter l'exécution pour en faire réellement un avantage concurrentiel.

Les projets de « Learning Organisation » se heurtent ainsi le plus souvent au manque de transversalité et de coopération, à la diversité des attentes locales en matière de développement des compétences ou encore à la complexité des organisations qui empêchent de développer des politiques globales.

Kea propose une approche globale qui prend en compte à la fois la stratégie métier et les spécificités organisationnelles pour construire le meilleur triptyque possible entre compétences à développer, populations cibles et modes d'apprentissage.

Cette approche vous permet de travailler en parallèle sur 4 champs :

- > la traduction du projet stratégique en politique de développement des compétences,
- > le diagnostic et la levée des freins organisationnels à la diffusion des compétences,
- > l'écoute des attentes des collaborateurs,
- > l'ouverture aux tendances et innovations en matière de pédagogie.

Grâce à cette approche, Kea a accompagné la conception et la création de plusieurs dispositifs d'Université d'entreprise qui sont devenus progressivement des pièces maîtresses dans l'accélération des transformations et l'appropriation des orientations stratégiques par les collaborateurs.

S'INTERROGER ET AGIR SUR LA CAPACITÉ DE L'ORGANISATION À FAVORISER OU FREINER LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

CULTURE

Capacité de remise en cause
des schémas, des dogmes,
des routines
Chaque collaborateur acteur
de son propre développement
Droit à l'erreur et à la prise
de risques

PROCESSUS RH

Mobilités géographiques et entre
les fonctions
Chaque entité agit en « talent
factory »
Plan de développement pour
chacun



MODES DE MANAGEMENT

Mise en déséquilibre dynamique
Pratique du feedback
Co-développement entre pairs
Management centré sur
le « faire grandir »

ORGANISATION DU TRAVAIL

Autonomie dans l'interdépendance
Création des conditions de l'acquisition
de compétences nouvelles
(polyvalence, enrichissement des
tâches, mode projet...)
Double rattachements matriciels

#03

INSUFFLER UN NOUVEAU STYLE DE LEADERSHIP

Un virage stratégique, une transformation profonde du business model, la prise de conscience de l'impact du style de management sur les comportements et l'engagement de vos collaborateurs... Tout cela peut vous amener à vous poser la question de la transformation de vos pratiques managériales.

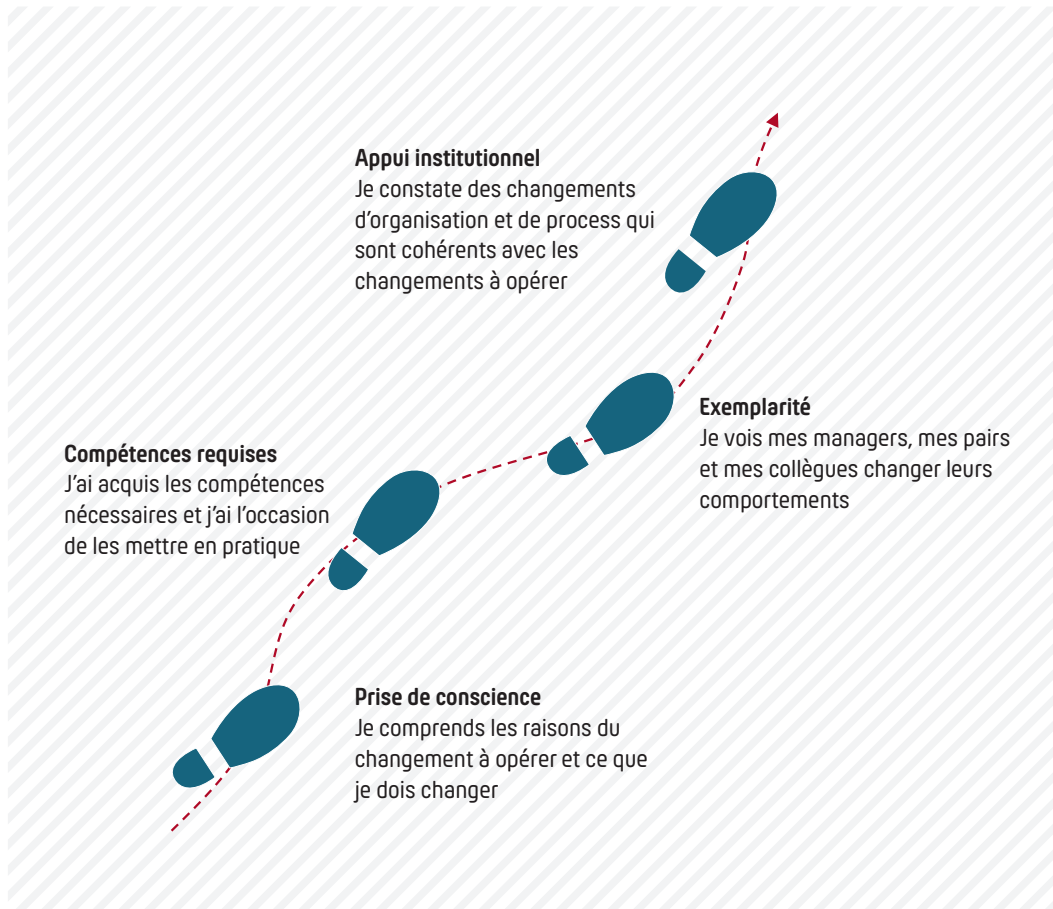
Nous avons développé une approche vous permettant à l'amont de cette transformation, de définir le modèle de leadership le plus à même de susciter les changements de comportements à engager.

Cela passe par :

1. La prise en compte de vos enjeux business et la définition de la culture et des comportements souhaités
2. La mesure de la culture vécue à travers une enquête et la lecture des pratiques managériales via des focus groupes
3. La construction du modèle de leadership par un groupe de leaders reconnus dans l'organisation
 - Phase d'inspiration à travers des benchmarks révélant les différentes logiques de construction des modèles managériaux
 - Construction du modèle
 - Mise en main du modèle auprès d'un cercle restreint de managers dans une approche « test & learn »
4. Projection de la carte de transformation des leviers directs et indirects permettant l'incarnation du modèle de leadership

Cette approche a été déployée avec succès dans des groupes industriels en reconstruction complète de leur business model et de leur mode de gouvernance.

INCARNER UN NOUVEAU STYLE DE MANAGEMENT : PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE



#04

DEVENIR L'ANIMATEUR DES CHANGEMENTS D'ORGANISATION

Faire évoluer les organisations devient une préoccupation permanente pour tout dirigeant qui souhaite conserver l'agilité nécessaire sur des marchés en constante mutation.

Mais transformer les organisations s'avère toujours une tâche complexe, voire traumatique, qui remet en cause des acquis, des métiers et réveille souvent de nombreux conflits d'intérêt, notamment au sein des comités de direction.

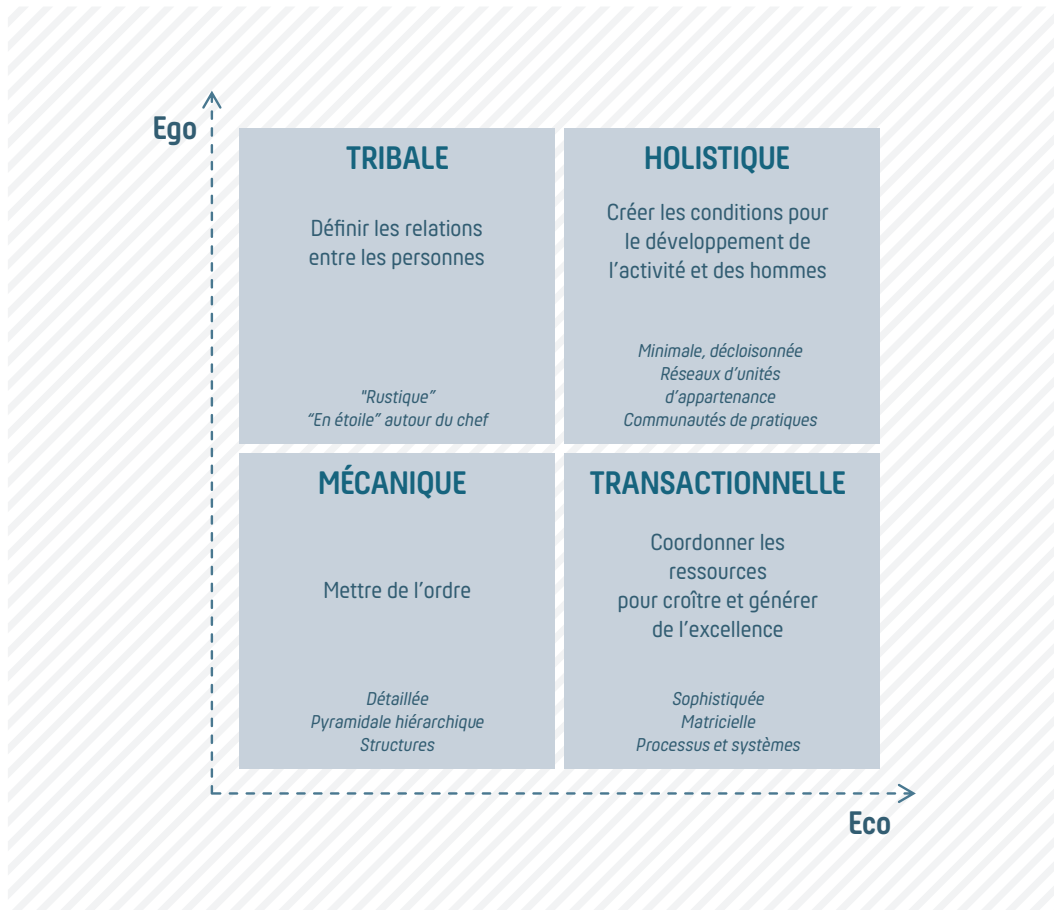
Pour un DRH, il n'est pas toujours facile de trouver sa légitimité dans l'animation de telles réformes, alors même que c'est un sujet transverse aux implications humaines et sociales multiples.

Nous avons conçu des concepts et outils de lecture des organisations et de dialogue sur les réformes à engager. Ils permettent de créer un langage et un cadre de réflexion communs autour de ces sujets complexes.

Notre méthode apporte une lecture de la complexité des organisations à la fois à travers les enjeux de cohésion interne et d'ouverture sur l'écosystème. Cela permet de réaliser un diagnostic de l'organisation et de conduire ensuite un cycle de travail avec la direction sur les orientations à prendre.

Ces méthodes ont déjà permis d'objectiver la qualité du fonctionnement d'un des grands acteurs de l'agroalimentaire et d'amender les orientations de son programme de transformation. Pour un acteur de l'aéronautique, ces méthodes ont permis de diagnostiquer et de travailler à relancer la dynamique de ses équipes de travail.

LIRE LA COMPLEXITÉ D'UNE ORGANISATION ET CONSTRUIRE UNE TRANSFORMATION COHÉRENTE



#05

ENGAGER SES COLLABORATEURS

Quels gisements de performance, de croissance ou de satisfaction clients résident encore dans l'engagement de ses collaborateurs ? C'est de plus en plus souvent sur ce sujet que les directions métier se tournent vers la DRH.

Nombre d'enquêtes d'engagement existent sur le marché dont l'objectif est de mieux en cerner les leviers. Le problème est que, bien souvent, ces enquêtes conduisent au lancement d'actions globales alors que l'engagement se travaille en local et en étroite collaboration entre les managers et les professionnels RH.

Nous pensons qu'un des leviers les plus puissants et durables de l'engagement est l'autonomie et la capacité d'initiative dans son travail.

Mais nous pensons aussi qu'une politique d'engagement efficace doit se construire en cohérence avec le modèle d'engagement d'une organisation.

Nous vous proposons une grille de lecture de l'engagement suffisamment intuitive et opérationnelle pour permettre le diagnostic et l'action du niveau direction générale au niveau le plus fin, là où se régénère quotidiennement l'envie de s'engager.

Nous avons utilisé à plusieurs reprises notre modèle dans le cadre de projets de performance opérationnelle pour donner un cadre commun de dialogue et d'action à des binômes RH / managers qui souhaitaient agir efficacement sur l'engagement de leurs équipes. Ces actions se sont tout le temps traduites par des gains de performance et une plus grande satisfaction au travail.

L'ALCHIMIE DE L'ENGAGEMENT

Partager des moments collectifs, des valeurs et une histoire
Se sentir faire partie d'un groupe



Identité



Intrapreneuriat

Mettre son talent et son esprit d'initiative au service d'un projet collectif
Être responsable, coopérer, transmettre ses savoir-faire

Respecter un socle de règles communes et intangibles
Travailler dans des conditions acceptables



Discipline



Jeu personnel

Avoir des opportunités de s'enrichir personnellement, de s'ouvrir et d'obtenir de la reconnaissance en retour

#06

TRANSFORMER LA CULTURE : QUELLE CULTURE, QUELS LEVIERS ?

Vous êtes dans un processus de rapprochement d'entreprises et vous vous demandez comment passer de plusieurs sociétés ayant chacune leur identité bien ancrée au « new us »,

Vous opérez un virage stratégique et il vous apparaît que la culture de votre entreprise est plus un frein qu'un levier à la mise en œuvre de vos nouvelles orientations,

Votre entreprise est dans un contexte de crise d'image ou sociale tel que cela questionne le lien des collaborateurs à la stratégie...

La culture est un sujet complexe que nous abordons avec des outils simples et complémentaires tant dans la phase de diagnostic, de définition de la cible que dans la phase critique de transformation culturelle.

Un tel sujet nécessite de créer dès le départ les conditions de l'implication du plus grand nombre. Notre approche de diagnostic de la culture vécue et de la culture désirée, basée sur l'approche du Barret Value Center, et complétée par des focus groupes, permet de mesurer la perception et les attentes à tous les niveaux ainsi que l'ampleur du chemin à parcourir.

La phase de conception permet d'aligner la culture voulue avec la vision et les axes stratégiques de l'entreprise.

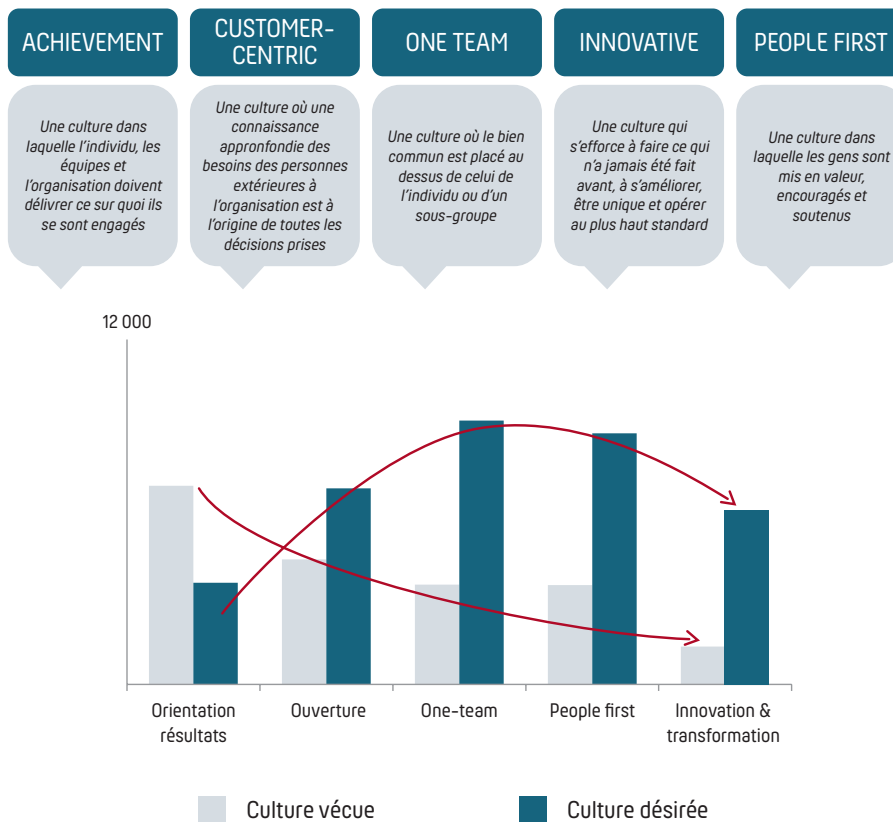
La phase de déploiement est celle de la dissémination de la culture voulue.

Elle commence par l'identification des leviers qui dans votre organisation vont la véhiculer de la façon la plus efficace. Elle s'attache à mobiliser chacun sur le plan émotionnel, comportemental et rationnel.

Cette approche a été déployée pour nombre de nos clients dans des contextes nationaux comme internationaux.

Kea réalise par ailleurs chaque année, en partenariat avec Opinion Way et le Barret Value Center, le baromètre « Les valeurs des Français ».

UN MODE DE LECTURE DE LA CULTURE : LES 5 ARCHÉTYPES CULTURELS DISTINCTIFS D'UNE ORGANISATION



Exemple : résultats d'enquête de collaborateurs sur leur culture vécue / désirée



REPENSER L'ORGANISATION RH ET SA GOUVERNANCE

Vous vous posez la question de votre organisation RH et de sa gouvernance dans le souci d'être un levier plus efficace aux besoins spécifiques des marchés et des métiers, tout en assurant la cohérence et la transversalité au niveau du groupe. Vous souhaitez par là même assurer pleinement votre mission de service aux opérations tout en maîtrisant vos coûts.

Nous vous aiderons, vous et vos équipes, à réfléchir votre organisation autour d'une logique de spécialisation de la valeur ajoutée.

5 étapes dans notre démarche :

- > Définir l'articulation globale de l'organisation à date de votre entreprise (rôle du corporate, des métiers ou des branches, des pays).
- > Identifier les valeurs ajoutées attendues et voulues pour la fonction à ces trois niveaux de contribution. Détermination de la zone rouge (ce qui est commun à toutes les entités du Groupe) et de la zone bleue (les zones d'autonomie laissées aux entités métiers et pays).
- > Prendre la mesure des points d'alignement/non alignement avec les autres fonctions support à ce stade de votre projet.
- > Traduire les principes arrêtés en choix organisationnels (structures, processus clés, ressources).
- > Caler la gouvernance RH (comités, décisions sur processus clés,...) et définir le plan de migration vers la nouvelle organisation.

Nous préconisons dès la traduction en choix organisationnels de mettre les acteurs clés de la fonction en co-construction et des allers-retours avec les membres du Comex pour assurer le buy-in des parties prenantes.

UN EXEMPLE D'ORGANISATION RH AUTOUR DE 3 GRANDS CLUSTERS AVEC UNE LOGIQUE DE SPÉCIALISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE

PRINCIPES D'ORGANISATION

> Une logique de spécialisation de la valeur ajoutée

- la DRH Groupe porte la cohérence de l'ensemble et fixe les grandes orientations
- les DRH branches accompagnent les spécificités de leur business
- les centres de services partagés assurent des prestations mutualisées

> Un cadre commun

- des méthodes, procédures et outils standardisés et fiables
- des ressources mutualisées allégeant les coûts et la charge des entités opérationnelles
- des activités transactionnelles de nature administratives
- des expertises à forte valeur ajoutée au coût de duplication élevée



RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES TROIS CLUSTERS

> La DRH Groupe

- décline la stratégie business du groupe
- détermine les politiques globales et les processus clés
- assure la coordination des grandes expertises RH autour de quatre missions : vision, cadrage, support, animation

> Les DRH business units

- accompagnent les branches sur le plan stratégique et sur un plan opérationnel dans leurs territoires géographiques
- gèrent leurs populations propres

> Les centres de services partagés

- prestent des services de nature transactionnelle
- opèrent pour l'ensemble du groupe ou pour les branches du groupe situées dans une zone géographique déterminée



#08

IMPULSER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DE LA FONCTION RH

Entre la contribution opérationnelle et l'input stratégique, entre le rôle de généraliste et celui d'expert RH... vous avez défini le curseur quant au positionnement attendu de la fonction RH que vous animez. Vous souhaitez maintenant engager la montée en compétence de vos équipes RH pour délivrer l'ambition de contribution attendue.

Sur la base du modèle du DRH transformateur, Kea a développé une approche de codéveloppement entre pairs stimulée par des moments d'inspiration et tirée par la construction d'un projet professionnel.

Plus précisément, l'approche se base sur :

- > **Un référentiel** : le modèle de compétences associé au positionnement attendu de la fonction RH
- > **L'approche cohorte** : (maximum 12 personnes) faisant appel à une pédagogie très variée (apport didactique, méthodes et outils, grands témoins, travaux entre pairs, mentorat, blended learning...)
- > **Un repère** : diagnostic individuel à 180° et ses résultats consolidés
- > **Un fil rouge** : pour chaque DRH, des objectifs business et de progrès individuel, matérialisés par des points d'application ancrés dans l'activité professionnelle et connectés aux enjeux de l'entité

Nous avons utilisé cette approche pour plusieurs grands groupes, avec l'aide de KeaPrime, notre filiale spécialisée dans le développement du leadership individuel et collectif.

DEVENIR PARTENAIRES DE LA TRANSFORMATION : LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DES ÉQUIPES RH



#09

ADOPTER L'APPROCHE « TALENT FIT »

Vous ne trouvez pas votre compte dans l'uniformité des approches de gestion des talents et vous êtes lassé des illusions prédictives de la GPEC. Vous êtes à la recherche d'une stratégie talent adaptée à votre entreprise et à ses enjeux de développement.

Nous avons développé une approche vous permettant de :

- > identifier l'état de vos ressources et de les projeter au regard de vos enjeux stratégiques
- > choisir votre modèle d'acquisition et de développement des talents
- > développer votre propre supply chain des talents

Il s'agit de...

...faire l'inventaire

- des compétences critiques pour vos enjeux (approche impact/rareté) et vous amener ainsi à définir vos priorités
- de la capacité de vos collaborateurs à évoluer sur le plan managérial comme sur le plan de l'expertise (« high pot » et « craft pot »)
- de vos capacités d'acquisition et de développement des talents en diagnostiquant où sont les bottle necks de votre supply chain des talents

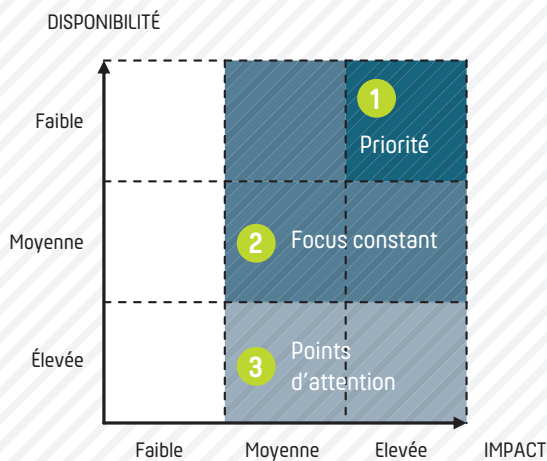
...puis projeter vos besoins à la bonne maille sur un plan qualitatif comme quantitatif et dans vos différents marchés

...enfin mettre au diapason votre supply chain des talents

- en agissant sur tous les leviers (process RH, culture, management...)
- en différenciant la cas échéant votre stratégie en fonction de la capacité de vos entités à développer les talents (de Talent Inn à Talent Factory)

Nous accompagnons des groupes de tout secteur d'activité (distribution, haute technologie, grande consommation, services...) sur leurs enjeux de développement des compétences et des talents.

PRIORISER VOS ENJEUX : LES COMPÉTENCES MESURÉES EN TERMES D'IMPACT BUSINESS ET DE RARETÉ



1 PRIORITÉ :

Ensemble des postes rares sur le marché et avec un impact fort sur l'organisation (expertise et/ou expérience) :

- Plans de succession
- Plans de carrière
- Mobilité
- Plans de formation
- ...

2 FOCUS CONSTANT :

Disponibilité moyenne ou variable sur le marché et un impact moyen à fort sur le business

3 POINTS D'ATTENTION :

Un impact moyen à fort sur le business et une disponibilité élevée sur le marché.

Veille sur l'évolution de leur disponibilité et du coût d'acquisition des compétences

#10

AGIR SUR LA GOUVERNANCE

Vous êtes DRH membre d'un Codir ou d'un Comex, peut-être partie prenante des comités de gouvernance du Groupe : Comité des Nominations et des Rémunérations, Comité Stratégique, Comité d'Éthique... vous êtes lucide sur les enjeux d'amélioration du dispositif de gouvernance et vous vous posez la question avec votre CEO de faire bouger l'équipe de direction dans son efficacité, dans son leadership, dans ses interactions avec son écosystème de proximité, des administrateurs à la communauté managériale.

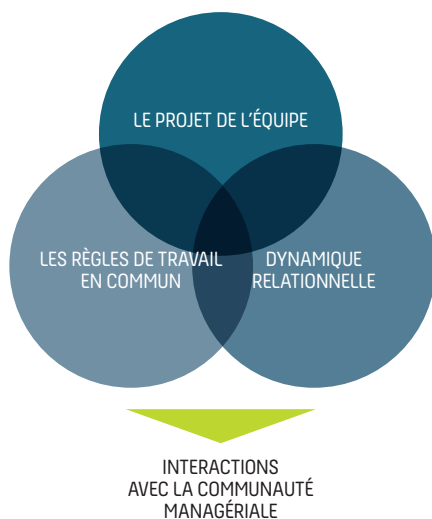
Nous sommes conscients du pouvoir d'exemplarité des équipes de tête et que c'est précisément souvent au plus haut des structures que le fonctionnement en équipe est le moins effectif.

Nous avons développé une approche visant à amener les équipes dirigeantes à travailler 4 dimensions fondamentales de leur identité :

- > Le projet de l'équipe, son horizon commun et sa valeur ajoutée organisationnelle
- > Les rôles et responsabilités en son sein, son mode de fonctionnement et ses règles de travail en commun
- > Son système de valeurs et son écosystème relationnel
- > Son mode d'interaction en tant qu'équipe avec tout l'écosystème : des administrateurs à l'ensemble du corps social

Nous avons mené plusieurs projets significatifs de ce type auprès de directions générales notamment dans les secteurs aéronautique et bancaire.

LES QUATRE CHAMPS DE QUESTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE



LE PROJET DE L'ÉQUIPE

- A quoi servons-nous ?
- Quels objectifs souhaitons-nous atteindre ?
- De quels indicateurs de succès pouvons-nous nous doter ?
- Comment sommes-nous collectivement et individuellement récompensés ?

LA MISE EN PLACE DE RÈGLES DE TRAVAIL EN COMMUN

- Comment l'agenda de l'équipe dirigeante est-il piloté ?
- Comment le travail collaboratif entre ses membres s'organise-t-il ?
- Qui porte les projets ?
- Quel système d'instances mettre en place ?
- Que doit-on faire en réunions de COMEX et entre les réunions ?

LA MISE EN PLACE DES CONDITIONS D'UNE BONNE ÉCOLOGIE RELATIONNELLE

- De quelles règles comportementales se dote-t-on ?
- Qui les fait respecter ?
- Comment assure-t-on la régulation collective ?
- Comment capitalise-t-on sur les différences pour en faire un atout d'efficacité ?

L'INTERACTION AVEC LE CORPS SOCIAL

- Comment sommes-nous exemplaires ?
- Comment organise-t-on l'avant et l'après COMEX avec nos N-1 ?
- Sur quels sujets prioritaires voulons-nous mobiliser nos équipes ?
- Comment structurer la communication managériale ?
- Comment préparons-nous la relève aux postes clés du groupe ?



METTRE LE COLLABORATEUR AU CENTRE DU JEU AVEC LE DIGITAL

Vous vous interrogez sur les bénéfices que peut vous apporter le digital.

Vous êtes conscient des impacts tangibles que les réseaux d'entreprise et les communautés virtuelles peuvent avoir sur le corps social mais vous craignez d'altérer la qualité du lien avec l'institution. Vous êtes à la recherche d'outils adaptés pour développer de nouveaux processus RH.

Nous accompagnons les DRH, fortes de leur positionnement transformateur, pour passer, via le digital, d'un modèle transactionnel à un modèle relationnel :

- > Enrichir l'organisation du travail par fonctionnements décentralisés, collaboratifs, déportés et désynchronisés
- > Passer du processus d'évaluation à l'évaluation continue et systémique avec le regard des autres parties prenantes
- > Intégrer la formation ou toute occasion d'apprentissage comme des moments de professionnalisation personnalisés (« adaptive learning ») pour former mieux en dépensant moins
- > Exploiter les données RH pour une autre gestion des talents où le collaborateur est en permanence partie prenante de son projet en cohérence avec votre politique RH
- > Passer du « Je » individuel au « Jeu » commun pour rompre avec l'individualisme des silos au bénéfice de communautés et du collectif

Nous vous aidons donc à faire du digital un *enabler* des ressources humaines et un démultiplicateur de lien et d'efficacité pour une expérience collaborateur pleinement réussie. Nous avons ainsi pu repenser les routines métiers et les rites de management à l'ère du collaboratif chez nombre de nos clients.

UN PORTAIL COLLABORATEUR, CONVERGENCE DE L'EFFICACITÉ DES PROCESS RH ET DE LA MISE EN LIEN AVEC L'INSTITUTION VIA LE DIGITAL





FAIRE DU DIALOGUE SOCIAL UN ATOUT CONCURRENTIEL

Votre entreprise change, et vous avez besoin que votre corps social s'approprie les projets de transformation de votre entreprise.

Le cadre réglementaire du dialogue social ne cesse d'évoluer et vous vous dites qu'il s'agit là d'une opportunité de responsabilisation de l'ensemble des acteurs impliqués dans les relations paritaires.

Nous avons une lecture socio-dynamique de l'entreprise. Nous faisons en sorte que les tensions existantes par construction entre le corps social et l'institution ne débouchent ni sur l'immobilisme ni a fortiori sur de la destruction de valeur. Nos méthodes visent à créer les conditions pour que ces tensions soient au contraire génératrices d'énergie pour le bien commun.

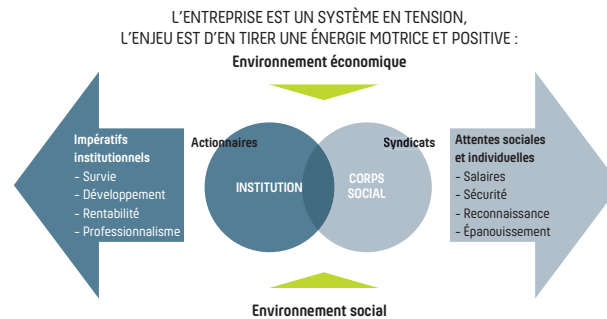
Nous sommes à vos côtés pour co-construire une nouvelle dynamique sociale, en amont des négociations, pour désamorcer les situations de crispation voire de conflits stériles, et vous permettre de conduire vos projets avec la bonne lecture des situations et des acteurs.

Nous nous appuyons sur des outils et des approches permettant à la fois de :

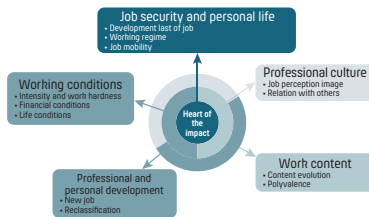
- > mesurer les impacts de décisions projetées sur le corps social,
- > anticiper les comportements des groupes sociaux de l'entreprise au regard des décisions projetées,
- > conduire l'action avec l'ensemble des parties prenantes du jeu social,
- > impliquer les partenaires sociaux sur l'instruction du fond des sujets en intégrant le jeu des acteurs et le plus en amont possible.

Nous avons mis en pratique cette méthode avec succès, dans des entreprises de l'industrie ou du transport, où la question du dialogue social est cruciale. Elle a permis de faciliter la signature d'accords majeurs.

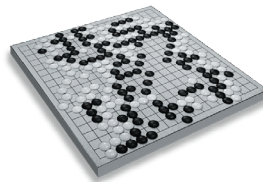
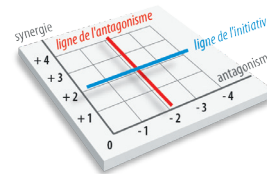
NOTRE VISION SOCIODYNAMIQUE DE L'ENTREPRISE ET NOS OUTILS POUR ENGAGER LE CORPS SOCIAL



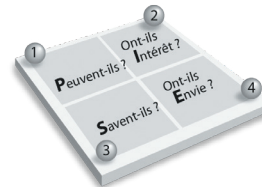
*Cartographier l'impact du projet
sur le corps social*



*Se représenter la position des acteurs
pour élaborer une stratégie*

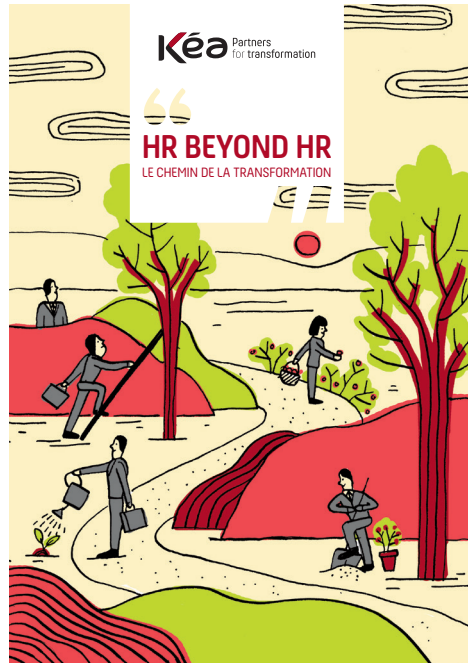


*Avancer silencieusement
par une série de petites actions*



*Évaluer les déterminants
des comportements au regard du projet*

Pour approfondir le sujet,
découvrez notre publication :



L'objectif de ce livre est de proposer un modèle qui permette aux directeurs des ressources humaines de s'emparer de la question de la transformation et du changement. Cela nécessite que la fonction RH traite d'abord les contradictions auxquelles elle se retrouve confrontée, paradoxes exacerbés par les facteurs transformationnels qui affectent un nombre croissant de sociétés et, ce faisant, le corps social.

Partant de ce modèle, nous avons entrepris une recherche qualitative, afin de qualifier la perception de la direction des ressources humaines par ses parties prenantes. La recherche rend compte aussi de leurs attentes et de leur vision de la fonction.

La conclusion montre le chemin que doivent prendre les DRH pour s'engager sur le chemin de leur propre transformation.

Pour le recevoir : info@kea-partners.com



Kea & Partners conseille les directions générales, en France et à l'international, sur leurs enjeux de :

- > Stratégie et croissance
- > Excellence des opérations
- > Structure, gouvernance, management et ressources humaines
- > Digital, technologies et systèmes d'information

Nous sommes un groupe de conseil, **The Transformation Alliance**, fort de 400 consultants dont 140 en France.

Partenaires de la transformation de nos clients, nous apportons sur cette discipline stratégique un nouveau regard et des savoir-faire issus de plus de quinze ans d'innovation.



3, rue Danton / 92240 Malakoff
T . 33 (0)1 40 84 74 00 / F . 33 (0)1 40 84 74 10

www.kea-partners.com