

MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES

VALORISER LE CAPITAL HUMAIN

Conduire le changement

Deux leitmotiv posent question. D'une part, on ne cesse d'entendre parler de tel ou tel conflit et les théories démontrant que « tout changement entraîne des résistances » n'ont plus besoin de faire leurs preuves. D'autre part, nous savons tous que « l'entreprise d'aujourd'hui se doit d'être réactive », autrement dit, qu'elle doit enchaîner changement structurel sur changement organisationnel. Ce n'est pas toujours compatible...

Aussi nécessaire qu'il soit aujourd'hui, conduire le changement est un métier rarement enseigné et peu familier à la plupart des managers.

Chez Systememis, les spécialistes du changement sont d'abord des cadres et dirigeants qui l'ont vécu et en ont tiré les enseignements ad'hoc.



Ces consultants ont expérimenté avec succès diverses méthodes et mis en pratique des solutions viables pour « sortir de la crise » et progresser. Ils ont de plus, au sein du cabinet, été formés aux outils appropriés et maîtrisent par exemple le concept de sociodynamique du changement.

Ainsi, nous pouvons vous aider à franchir un cap, intervenir dans une situation conflictuelle, régler un problème ponctuel...

Surtout, notre premier objectif est de vous doter des outils nécessaires pour que votre entreprise soit désormais à l'aise pour « surfer sur la vague ».

Introduction de nouvelles technologies, de nouveaux modes de management, de nouvelles perceptions de la performance; les salariés s'interrogent.

Baromètre social

Le baromètre social permet une mesure périodique de l'engagement des collaborateurs d'une organisation et s'assure du niveau d'adhésion par rapport aux orientations définies. Les préconisations qui en découlent soutiennent la prise de décision.

Les enjeux sont de taille. Limiter les coûts du turnover et de l'absentéisme, améliorer la communication interne, anticiper de futurs points de blocage, désa-

morcer des conflits avant qu'ils se déclarent... La liste n'est pas exhaustive. Pour atteindre ces objectifs, notre démarche repose sur une méthodologie rigoureuse impliquant tous les partenaires. L'intervention d'un conseil externe permet de garantir à vos salariés l'anonymat nécessaire à une participation efficace, participation encore renforcée par un plan de communication adapté. La construction du questionnaire est conjointe — conseil/entre-

prise — pour garantir une parfaite adéquation avec vos besoins, et soutenue par des outils établis et des consultants expérimentés. Leur expertise vous garantit une analyse claire et fiable des résultats ainsi que — surtout ! — des préconisations réalistes, indispensables pour pérenniser la démarche et faire de cet instrument de mesure un outil de gestion des Ressources Humaines éprouvé.

Au sommaire :

- Conduire le changement : p. 1
- Baromètre social : p. 1
- Organisation et gestion des Ressources Humaines : p. 2
- Optimiser le management : p. 2
- Développement Personnel - & Professionnel : p. 3
- La Gestion des Emplois et des Compétences : p. 3
- Privilégier la coopération : p. 4
- Le management des connaissances : p. 4

« Dans les années 1980, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources Humaines... (ce n'est plus) une source de coûts qu'il faut minimiser mais une ressource dont il faut optimiser l'utilisation (...) dans les années 90 (...) la DRH prend une dimension stratégique accrue... »

Jean-Marie PERETTI
"Ressources Humaines"

Dans les années 2000 « La performance de l'entreprise dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes... »

Olivier ZARA
"Le management de l'intelligence collective"

Organisation et gestion des RH

« Le processus RH peut être compliqué, ce sur quoi il porte est, dans tous les cas, complexe »

Il s'agit ici de fiabiliser, de sécuriser, d'optimiser un processus qui est au cœur de la réussite de l'entreprise à travers la satisfaction de ses clients-salariés.

“Au cœur de la réussite”, mais aussi “au cœur de la cible” ! Le service RH se trouve bien souvent pris sous le tir croisé des organismes officiels — avec l'arsenal de nouvelles lois régulièrement mises en batterie — et des partenaires, membres du personnel, de la direction, de l'actionnariat, des clients, des fournisseurs... Le tout, sans toujours avoir les moyens espérés par un “service support” dont la contribution au Résultat n'est pas

aisément mesurable. Pas toujours facile, c'est vrai !

Qu'il s'agisse de créer un pôle RH dans une petite structure ou d'optimiser le fonctionnement d'un des processus de la fonction ; recrutement, paie, administration du personnel, formation, communication... nos consultants vous accompagnent de l'analyse à la mise en œuvre des solutions retenues.

EXEMPLES DE MISSION :

- Mise en place du Comité d'Entreprise, organisation des élections, communication, formation à la négociation et accompagnement des premières semaines de fonctionnement dans cette entreprise qui vient d'atteindre le seuil des 50 salariés.

- Sécurisation de la partie administrative pour une organisation où le mécontentement couve : contrats non signés, plaintes de salariés n'ayant pu bénéficier des prestations de la complémentaire santé, réclamations de l'Administration et indemnités de retard...

- Analyse des besoins, étude de faisabilité, cahier des charges et accompagnement de l'implantation d'un progiciel de paie

- Mise en place d'un plan de formation, de l'étude des besoins des différents services à l'évaluation des prestations en passant, bien sûr, par la rédaction du cahier des charges.

- Organisation d'un service recrutement ; de l'expression des besoins au processus d'intégration...

« ... Pour les entreprises, soumises à des contraintes économiques fortes, il devient de plus en plus nécessaire d'organiser une gestion des Ressources Humaines susceptible d'entraîner une adhésion des salariés... »

Bernard CAILEY
Politique sociale de l'entreprise et performance économique

Optimiser le management

« Les 3P du manager efficace »
ou Trois axes d'intervention en fonction de votre besoin... »

PROJET

Mise en place ou optimisation de votre Management Projet.

Que vous souhaitiez améliorer les volets **organisationnel** (répartition des tâches, planification.), la **gestion** du projet (contrôle, mesure des écarts, mise en place d'actions correctives...) ou le **management** des hommes (plan de communication, relations interpersonnelles, animation d'équipe...), nous intervenons ponctuellement ou accompagnons vos équipes dans la réalisation de vos projets stratégiques.

PROCESSUS

Optimisation des processus, Business Process Reengineering ; derrière ces termes se cache une des plus importan-

tes sources de productivité de vos équipes.

La mise à plat des processus, leur simplification, la recherche du “chemin le plus court”, l'attention portée aux seules activités à réelle valeur ajoutée contribuent à l'amélioration globale d'une performance mesurable.

Bien mené, ce type d'actions a, de plus, le mérite de renforcer la cohésion des équipes dont les participants travaillent ensemble à la recherche de la meilleure solution. La communication est sensiblement améliorée, que ce soit à l'intérieur de l'équipe ou vers les partenaires externes.

POSITIONNEMENT

“Développer les compétences de vos managers” à travers des formations, des actions d'évaluation, de l'accompagnement individuel (coaching)...

Leur offrir un soutien pratique dans la gestion de conflits ou un apport ponctuel sur des actions de communication ou d'animation d'équipes...

Aussi efficient soit-on dans son poste de technicien, d'ingénieur, d'agent de maîtrise... on ne s'improvise pas manager pour autant.

Accompagner vos managers opérationnels ou vos hauts potentiels lors d'un changement de fonction, leur offrir le “coup de pouce” nécessaire au passage d'un cap est une condition nécessaire à l'amélioration de la performance de vos équipes.



« L'émergence de la compétence ne peut se réaliser dans un cadre qui l'ignore ou la minimise. »

Guy LE BOTERF
De la compétence, essai sur un attracteur étrange

Le spectacle vivant ; un projet où planification, gestion et management doivent être à leur optimum.
© Kayassine

Développement Personnel & Professionnel

Plusieurs solutions d'accompagnement et de formation aideront vos salariés à franchir une étape charnière. Parmi nos offres :

- **Le Bilan de Compétences**

Il peut être conduit à titre individuel – financement OPACIF ou DIF – ou organisé dans le cadre professionnel. Dans tous les cas, il permettra au salarié de faire le point sur ses compétences, ses aptitudes, ses motivations pour déboucher sur des projets de reconversion, de mutation, de formation...

- **Le Bilan Professionnel**

Seul ou en complément d'une démarche d'optimisation des compétences et connaissan-

ces, le Bilan Professionnel permet à l'entreprise de faire le point avec un collaborateur ou un groupe de salariés pour identifier des potentiels, cerner des besoins d'évolution à court ou moyen terme, accompagner le changement...

- **Le Coaching** vous permettra de soutenir un cadre en difficulté, d'optimiser le recrutement et l'intégration d'un "haut potentiel", d'accompagner la prise de fonction d'un manager lors d'une mutation... Il s'agit en fait de rendre pérennes des changements organisationnels profonds, soit en traitant «à la source» les

causes d'échec éventuels, soit en renforçant les aptitudes de la personnalité retenue ...

- **L'outplacement individuel** permet à l'entreprise de se séparer d'un collaborateur dans de bonnes conditions et au salarié de se repositionner professionnellement en étant accompagné efficacement dans cette période difficile.

- **L'Antenne-Emploi** Permet à l'entreprise de se séparer de plusieurs collaborateurs et développe les moyens et les meilleures conditions pour des embauches externes.

- **Des Formations** courtes (compatibles avec les projets

DIF) aux modules intégrés, nous vous proposons de nombreux thèmes animés par des spécialistes, adaptables à vos besoins spécifiques si vous souhaitez organiser des sessions de formation en interne.

À titre d'exemples :

- Organiser son temps
- Prévenir et gérer les conflits
- Développer son intelligence émotionnelle
- Expresso-Lecture...

Vous pouvez consulter l'ensemble de nos programmes sur www.systememis.com, et, pour les ateliers de développement personnel sur www.extimal.com

La Gestion des Emplois et des Compétences

« Quelles que soient les approches de la Compétence, elles débouchent sur une remise en cause de l'organisation du travail et, en ce sens, représentent un enjeu stratégique. »

Il n'est plus nécessaire d'épiloguer sur cet enjeu ; chacun est aujourd'hui convaincu de l'importance cruciale que revêt cet aspect du management...

Mais ce qui est admis dans les mots ne passe pas toujours dans les actes ; combien de top-managers délèguent totalement ces projets stratégiques à un service RH surbooké sans s'impliquer dans leur mise en œuvre ou dans la communication-projet par exemple ? Peut-être la lourdeur et la complexité de mise en œuvre des "solutions de GPEC" des années 80 ne sont-elles pas étrangères à ce relatif désintérêt ...

Chez Systememis, nous sommes convaincus que plus l'enjeu est important, plus les données sont complexes, plus notre rôle est de vous en simplifier l'approche...

TPE ou Multinationale, nous vous aidons à optimiser votre système ou à construire une démarche pérenne de management des compétences, en accord avec la culture et les projets de l'entreprise, et en phase avec l'ensemble des acteurs.

Des projets basés sur une méthodologie éprouvée, une démarche transverse conduisant à l'implication de tous, des outils aisément ré-exploitable, contribuent à la pérennité du processus.

Etape par étape, à votre rythme, construisons ensemble votre management par les compétences. Des "sous-projets" rapidement opérationnels vous permettront de bénéficier à court terme des apports de cette approche.

La cartographie des métiers : pour fournir une approche collective de l'emploi à travers ses quatre dimensions (technique, information, communication, contribution)

Le référentiel compétences : un outil qualitatif de base

pour ajuster les compétences aux exigences de la stratégie à travers les politiques de recrutement, d'évaluation, de formation.

Les systèmes d'évaluation : au-delà des obligations légales, une construction globale et évolutive avec guide d'entretiens, formation, accompagnement individualisé.

Et aussi :

- l'accompagnement du projet en terme de communication et d'outils technologiques
- des préconisations portant sur l'évolution des paramètres de l'organisation
- un entraînement à la mise à jour des référentiels et au suivi du projet

Le découpage en "petits projets" vous permet d'évaluer les bénéfices sans lourdeur et d'intégrer ce projet stratégique sans obérer les nombreux autres projets ou le fonctionnement quotidien de l'entreprise



"Rompre les barrières d'une GEC inadaptée"

Privilégier la coopération

Le choix de ce titre n'est pas politiquement correct; quelle entreprise avouerait aujourd'hui ne pas "privilégier la coopération"? quel salarié affirmerait n'avoir nullement l'intention de collaborer avec ses collègues? Et si c'est acquis, pourquoi donc en faire un objectif!

Les valeurs liées à une véritable coopération entre individus, entre services, entre organisations restent pourtant assez éloignées de notre culture. Et dans le même temps

où chacun reconnaît que "l'intelligence collective est supérieure à la somme des intelligences individuelles" ou encore que "la performance de nos entreprises dépend dorénavant de notre capacité à mobiliser les connaissances et les capacités de chacun vers un but commun", il est souvent bien difficile d'inciter les salariés à véritablement coopérer; à tendre vers ce but commun qui peut apparaître comme éloigné des intérêts individuels... Notre culture est

plus souvent orientée vers le pouvoir et le statut que vers la responsabilité et le partage. C'est ainsi.

Mais ce n'est pas une fatalité. L'entreprise de demain sera "intelligente" ou elle ne sera pas? Soit. Il existe des méthodes, des démarches de développement de l'Intelligence Collective, des outils collaboratifs pour vous aider à faire évoluer l'approche de vos collaborateurs; nous sommes prêts à... "coopérer" avec vous pour construire ce nouvel état d'esprit!

Le management des connaissances

Le terme de "Knowledge Management" (KM, "Gestion" ou "Management" des connaissances) est apparu au début des années 90 dans des magazines comme la "Harvard Business Review". D'origine Scandinave, fortement influencée par les réflexions d'économistes Américains et Japonais (Peter Drücker; l'entreprise apprenante, Ikujiro Nonaka; la connaissance créatrice...), cette discipline est passée en une dizaine d'années du statut de "nouveau mode de management" à celui "d'incontournable de la performance"...

Il est vrai que la problématique n'a rien d'original; si nos lointains ancêtres ne s'étaient pas souciés de transmettre leur savoir-faire, qui sait comment nous allumerions du feu! Plus près de nous, Diderot consacrait plusieurs chapitres de son Encyclopédie aux tours de mains et savoir-faire des artisans, Trudaine montait au XVIII^{ème} siècle un réseau d'experts chargés de sillonner

l'Europe pour observer les "technologies" utilisées et les reproduire dans l'hexagone. Le XX^{ème} siècle – de l'organisation scientifique du travail chère à Taylor aux premières tentatives d'organisation de la qualité – pointe le besoin d'une certaine "formalisation" des pratiques afin que tout un chacun puisse les reproduire.

La fin du siècle apporte la confirmation du besoin avec les vagues de fusions, restructurations et autres plans sociaux qui laissent nombre d'entreprises démunies. De nouveaux outils provoquent, à leur tour des raz de marée d'interrogations. Comment utiliser au mieux cette multitude d'informations qui nous parvient? faut-il privilégier l'outil, le collaborateur, l'organisation...?

En France, comme partout, les "projets KM" ont connu des succès variés. L'enthousiasme des chercheurs s'est heurté au pragmatisme des entreprises et les projets "usine à gaz" ont

fait long feu... Mais à côté de quelques exemples qui se sont enlisés dans le "tout technologique", nombre d'entreprises ont, avec succès, misé sur le développement de leur capital humain à travers des missions ponctuelles axées sur la mise en place de pratiques et d'outils collaboratifs, sur la formalisation de la "mémoire" — d'expert, de projet, d'entreprise — ou le partage des meilleures pratiques.

Conscients des contraintes que vous subissez, nous vous proposons (tout simplement!) de vous aider à répondre à des interrogations comme:

- « comment limiter l'impact du départ à la retraite de 35% de mes cadres d'ici 2010 »
- « j'ai parfois l'impression qu'on refait toujours les mêmes erreurs » ou « pourquoi passons nous tant de temps à nous poser les mêmes questions à chaque nouveau projet »
- « pourquoi tous les commerciaux ne font-ils pas comme X...! »

SYSTEMEMIS :

BREST :

Tél. : 02 98 46 91 86

Fax : 02 98 46 85 92

7, rue Jean-Jaurès

BP 61036

29210 BREST cedex I

RENNES :

Tél. : 02 99 83 05 33

Fax : 02 99 83 53 54

Centre d'Affaires ALIZES

La Rigourdière

35110 CESSON-SEVIGNE

Site Internet :

www.systememis.com

Messagerie :

contact@systememis.com



Systememis

L'humain au cœur de la performance