

CENTRE DE COMPÉTENCES PEOPLE & CHANGE

Atos 
Consulting

**Piloter le changement,
développer les organisations**



Le changement encore et toujours

Les entreprises affrontent un environnement incertain et complexe, au sein duquel la pression des clients, des concurrents et des marchés financiers, n'a jamais été aussi forte. Jamais autant qu'aujourd'hui, leur compétitivité globale n'a été dépendante de leur capacité à s'adapter.

Le défi du changement qui fait désormais partie de la vie des entreprises, implique pour elles de savoir gérer et aligner deux dimensions :

- > **Une dimension « organisationnelle »** : les processus, les structures, les tâches...
- > **Une dimension « sociale et humaine »** : les attentes, les attitudes, les comportements.

Paradoxalement, c'est la première dimension qui est souvent la plus facile à gérer, la seconde demandant davantage d'efforts, de conviction et de persévérance.

Dans cet environnement en pleine mutation depuis une vingtaine d'années, il n'est pas étonnant d'observer dans la sphère professionnelle une remise en cause du sens du travail et à un niveau plus macro, de l'entreprise. On parle dans ce contexte de « crise du sens ». En effet, à l'occasion d'un changement de stratégie, d'une réforme d'organisation, d'un rapprochement d'entreprises, la tendance naturelle du management est d'adresser le « comment » et de négliger la dimension du « pourquoi ». Pourtant, c'est la gestion concomitante de ces deux dimensions qui constitue la clé de mobilisation des hommes.

La DRH au cœur du changement

Même si « l'organisation, c'est le changement », c'est en s'adressant et en saisissant toute la réalité de la première que l'on parvient à réussir le second. Parce que le facteur humain n'a jamais pris une place aussi importante dans les organisations, à côté des aspects opérationnels et du progrès technologique, c'est lui qui constitue *in fine* le facteur clé de réussite de l'entreprise.

A l'occasion d'un changement de stratégie, d'une réforme d'organisation, d'un rapprochement d'entreprises, la question de la gestion des hommes, de leurs attentes, de leurs perceptions, doit être au cœur de la démarche. Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines devient primordiale : elle doit être reconnue, crédible, non seulement « *business partner* » mais aussi « *people partner* », car c'est à elle que revient de gérer la contradiction potentielle entre un appel croissant à l'initiative, la responsabilité, l'autonomie, et un cadre de plus en plus globalisé et standardisé.

PEOPLE & CHANGE MANAGEMENT

- > Favoriser l'adhésion et la mobilisation des personnes autour de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.
- > Améliorer l'efficacité de la fonction RH en l'amenant à distinguer sa valeur ajoutée en terme d'expertise, des processus purement transactionnels qu'elle doit gérer.
- > Gérer la dimension humaine du changement par la prise en compte des facteurs humains et organisationnels dans les grands processus de transformation.

**Comprendre... les enjeux de l'entreprise au-delà des seuls moyens.
Adhérer... au futur de l'entreprise et à la vision du management.
Se mobiliser... autour de la stratégie et du plan d'actions.**

Accompagner les hommes, pourquoi ?

Gérer les hommes, c'est avant tout mettre en place la stratégie et l'ensemble des actions qui visent à leur permettre :

- > **De comprendre... les enjeux de l'entreprise au-delà des seuls moyens ;**
- > **D'adhérer... au futur de l'entreprise et à la vision du management ;**
- > **De se mobiliser... autour de la stratégie et du plan d'actions.**

Ce sont ces trois enjeux qu'il convient d'adresser en priorité si l'on veut atteindre les cibles stratégiques, organisationnelles et techniques que l'on s'est fixées.

Le réseau People & Change

Fort d'un réseau global implanté dans de nombreux pays européens, Atos Consulting a choisi de mettre en commun ses expériences et son savoir-faire en matière de gestion des hommes. Réunis au sein d'un centre de compétences People & Change, 350 experts en Ressources Humaines et en accompagnement du changement vous permettent de bénéficier d'approches éprouvées, riches et complètes des problématiques RH.



Accompagner Elios dans son projet de croissance

Souhaitant adapter son mode de fonctionnement interne à l'augmentation de ses implantations (3 800 sites en France), Avenance (activités de restauration collective du groupe Elios) a choisi Atos Consulting pour concevoir et accompagner une démarche de progrès d'ampleur.

Nous avons établi une démarche basée sur le partage et la confiance, puisqu'elle faisait notamment le pari de confier aux collaborateurs de l'entreprise la recherche des leviers de performance collective. Au travers d'un **diagnostic sociologique** basé sur des entretiens individuels, nous avons pu analyser les forces et faiblesses d'Avenance en toute objectivité. C'est ensuite à travers différents groupes de réflexion internes, que les collaborateurs ont pu participer à la recherche de solutions dans les domaines du comportement managérial, des outils de gestion, de la mise en place de parcours professionnels, des standards de qualité.

Grâce à ce **dispositif d'écoute**, un programme de mise en œuvre des propositions retenues a été mis en place sur 18 mois, programme dont les premiers bénéficiaires ont été sensibles :

- > une relation plus fluide entre la Direction et le terrain,
- > un climat de confiance renforcé,
- > une fierté collective partagée par tous autour des points d'excellence d'Avenance.

Conduire le changement

Changements de stratégie, réorganisations de grande ampleur (restructurations, fusions, externalisation), refonte du système d'informations : les organisations évoluent et font évoluer avec elles les individus qui la composent. La prise en compte du facteur humain dans les transformations est essentielle.

Face au changement, l'efficacité du management dépend autant de sa capacité à gérer les dimensions sociales et culturelles, que de sa maîtrise des dimensions techniques.

En effet, les impacts d'un projet de transformation portent avant tout sur les hommes. Accompagner le changement, c'est travailler en profondeur sur tous les leviers qui vont permettre l'adhésion et la

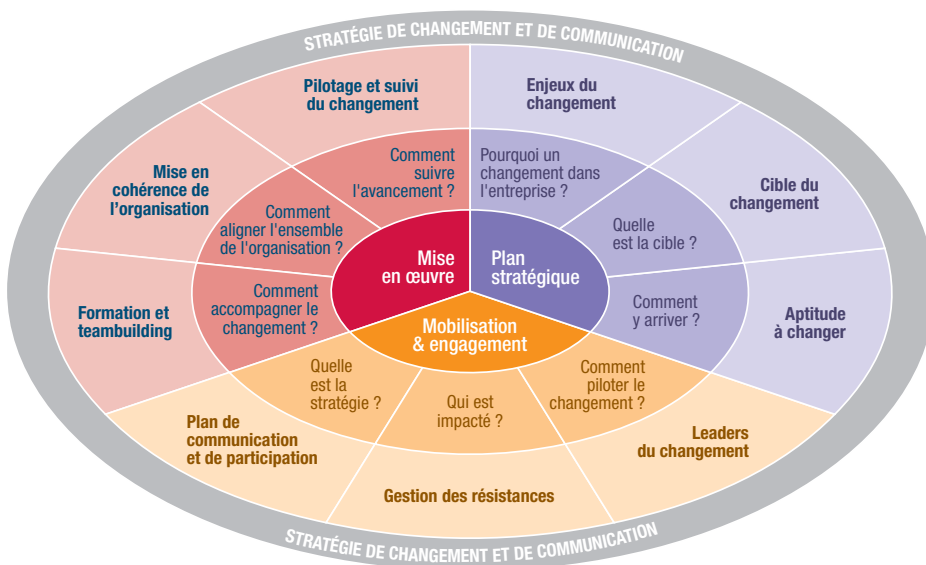
mobilisation des personnes impactées et *in fine* garantir le succès du projet de transformation. Notre démarche de conduite du changement s'appuie sur un ensemble de méthodes, de principes et de dispositifs spécifiques qui visent à :

- > Donner du sens au changement pour susciter l'adhésion des personnes ;
- > Mobiliser les énergies pour réussir et pérenniser le changement.

Les facteurs liés à **l'adhésion** des personnes interviennent en amont et sollicitent des compétences et une expérience forte dans le domaine de la sociologie des organisations (motivation, dynamique de groupe...), de l'analyse institutionnelle (modes de fonctionnement), de la communication interne, du teambuilding et du leadership, du management des hommes, etc.

Les facteurs liés à **la mobilisation** des personnes interviennent en aval et à ce titre sollicitent en partie les mêmes compétences sociologiques, auxquelles il faudra ajouter la formation et les techniques de feed-back (groupes de paroles, miroirs...).

C'est cette approche sociologique combinée à nos compétences techniques en matière de gestion des hommes qui permet d'anticiper les difficultés et de traiter l'écart entre les impacts réels et les impacts perçus, pour les traduire dans un vrai programme d'accompagnement du changement adapté à la situation et à ses enjeux.



Accompagner le changement, c'est travailler en profondeur sur tous les leviers d'adhésion : l'enjeu, le sens, le passage à l'action.



Accompagner Airbus dans le repositionnement de sa stratégie RH

Airbus est un leader de l'industrie aéronautique, qui concentre plus de la moitié des commandes mondiales d'avions de plus de 100 places grâce à une gamme incluant le plus large avion civil jamais développé, l'A-380. Face au défi suscité par le rapprochement de quatre entités nationales opérant sur la base de modèles, de politiques, de processus et de pratiques des Ressources Humaines souvent différents, et afin de mieux répondre aux besoins de l'ensemble de l'organisation, Airbus a décidé en 2003 de faire appel à Atos Consulting pour l'accompagner dans la structuration de sa stratégie RH

et tout au long de son projet « Business Focused Human Resources ».

La solution proposée, autour du développement d'une stratégie HRIS fondée sur un système d'information unique, s'est articulée autour des actions suivantes :

- > la conduite du re-engineering des principaux processus RH,
- > la redéfinition de l'organisation RH incluant un business plan lié aux Centres de Services Partagés,
- > un accompagnement du changement permettant aux acteurs concernés par ce projet d'en intégrer les objectifs et d'en porter les ambitions au sein de

leurs organisations respectives. Grâce à ses équipes transnationales, Atos Consulting a également soutenu Airbus dans la gestion et le pilotage des différentes composantes du programme, tant sur le plan global qu'au sein de chaque entité concernée (France, Allemagne, Espagne et Royaume Uni). Les principaux résultats de ce projet ont permis un alignement de la stratégie et des directives des RH, une plus grande harmonisation des processus, une maîtrise des coûts transactionnels et une amélioration de l'image des RH qui ont ainsi pu se positionner en tant que partenaires à part entière du business.

Recentrer la fonction RH

Ces dernières années, la fonction RH s'est rapprochée des métiers et du « business ». Pour autant, les vrais défis concernent toujours la gestion des carrières, l'organisation du travail et l'adaptation des compétences.

La DRH revendique dans ce contexte la volonté de devenir un partenaire à part entière de la Direction Générale pour accompagner la stratégie de l'entreprise.

Répondre à ce défi suppose non seulement de renforcer le lien avec la stratégie de l'entreprise mais également de reformuler les rôles respectifs du management et de tous les acteurs RH. C'est en opérant une révision des modèles de prestation de services et une optimisation des organisations, des processus, et en mettant en œuvre de nouveaux outils liés aux technologies de l'information que la fonction RH peut effectuer son recentrage. Bien que cette démarche de transformation des RH puisse s'initier à

partir de différents « points d'entrée », notre approche est globale et s'articule autour de trois problématiques :

- > **L'identification et l'analyse des principaux objectifs** à relever par l'entreprise et de sa transcription sur le plan de la stratégie des RH, en faisant en sorte que cette stratégie gagne en visibilité grâce à un sponsorship actif et permette la pleine reconnaissance de la contribution des Ressources Humaines ;
- > **La promotion de nouveaux modèles de prestations de services**, fondés sur une démarche de refonte des principaux

processus de gestion, préalable à une redéfinition de l'organisation des départements RH (par exemple autour de centres de services partagés et de centres d'expertise) liés à un choix approprié des plate-formes informatiques ;

- > **La mise en place d'une démarche proactive de gestion des compétences** des départements RH, leur permettant non seulement de faire face à ces changements mais surtout de les porter au sein des organisations desservies.

Développer le capital humain

Pendant longtemps, la compétitivité des entreprises s'est jouée sur leurs moyens financiers et leur outil de production. Aujourd'hui, le développement du capital humain devient le levier clé du développement des performances de l'entreprise. Analyser les leviers et mettre en place des projets innovants permettant le développement du capital humain et de ses compétences, c'est participer à la performance globale de l'organisation.

Au sein de cette problématique, notre approche adresse les axes d'amélioration suivants :

- > **Les systèmes d'objectifs** : la mise en place d'un système de management qui reconnaît et valorise la performance collective autant que la performance individuelle, les éléments qualitatifs autant que quantitatifs, le « savoir-être » autant que le « savoir-faire » ;
- > **Les systèmes d'écoute** : du baromètre social à la gestion de carrière, la mise

en œuvre de tous les outils de communication et de gestion des hommes concourant au développement de leur motivation ;

- > **Le management des compétences** : le développement des compétences managériales et du « leadership » des équipes pour une activité plus performante ;
- > **La promotion de la culture d'entreprise** : de l'audit culturel à la définition des principes d'action de l'entreprise, notre approche fait de la culture

d'entreprise un levier de la performance individuelle et collective ;

- > **L'organisation du travail et des rôles** : la gestion des problématiques associées aux évolutions de structures qu'il s'agisse de projets de réorganisation, de fusion ou de changements d'outils de travail ;
- > **La gestion du capital intellectuel** : de la définition de la stratégie de gestion des connaissances à la mise en œuvre de solutions de « Knowledge Management ».

Accompagner MMA dans son rachat de Winterthur France

MMA, la compagnie mutuelle, acquiert, fin 2001, la filiale française de Winterthur. Elle fait alors appel à Atos Consulting pour l'assister dans :

- > le rapprochement rapide des deux entités,
- > l'optimisation des complémentarités et le développement des synergies,
- > l'accroissement de l'efficacité des réseaux pour nourrir le dynamisme du Groupe.

Pour répondre à l'objectif majeur de vitesse, trois phases sont alors définies « 9 jours, 9 semaines, 9 mois ». « 9 jours », c'est le temps alloué au cadrage stratégique.

« 9 semaines » ont permis d'analyser les impacts de la fusion, de définir la cible et la

trajectoire de mise en œuvre. « 9 mois », c'est le temps nécessaire pour le pilotage et la mise en œuvre opérationnelle du rapprochement. L'intervention d'Atos Consulting sur les 3 phases du projet, dans un rôle de pilotage, de suivi et de coordination des chantiers, ainsi que d'assistance au pilotage global du projet de rapprochement, a facilité une intégration rapide, maîtrisée et réussie des deux entités.

Depuis le 1er janvier 2003, tous les Agents Généraux travaillent sur un système d'information unique, la gamme des produits est homogène, le maillage des agences a été optimisé, et plus de 90% d'entre elles ont été intégrées dans un réseau unifié.



Renforcer la Direction Générale d'ABN Amro dans la conduite d'une restructuration

Groupe international organisé matriciellement en Europe, ABN Amro décline l'ensemble de ses activités selon trois pôles stratégiques : la Banque de Détail, la Banque d'Investissement et des Grandes Entreprises et la Gestion de Patrimoine et d'Actifs. Ayant entrepris une réorganisation complexe au sein de ses structures, la Direction Générale d'ABN Amro a fait appel à Atos Consulting pour la renforcer en organisant et en participant à une cellule dédiée qui soit à la fois force de réflexion et force d'intervention dans la mise en œuvre de ce plan.

Dans un contexte de « gestion de crise », il s'agissait en tout premier lieu de fédérer autour du Directeur Général le management intermédiaire en charge de la déclinaison opérationnelle. Dispositif d'écoute, phase de restitution collective, d'échanges et de travaux en groupe lors d'un séminaire ont ainsi permis de mieux partager la vision et les enjeux au sein de l'équipe de direction. Un deuxième axe

d'intervention concernait l'assistance à l'ingénierie sociale entre autres avec la préparation des documents de communication à destination des instances représentatives du personnel. Il s'agissait, aussi, au sein d'un groupe de gouvernance anglo-néerlandaise, d'expliquer aux Décideurs internationaux les règles de conduite des affaires en France. Enfin, vigie des projets et relais auprès de la Direction Générale, cette cellule d'accompagnement a joué un rôle de supervision des différentes initiatives tout au long du projet, notamment sur les aspects de communication et de transparence entre le local et le global, et sur la mise en œuvre opérationnelle de la restructuration au sein d'entités ayant des métiers et des rattachements mondiaux différents. Cette organisation originale entre une Direction Générale et sa cellule d'accompagnement a permis de mener la restructuration de manière coordonnée et cadrée, avec des reportings compris par l'actionnaire, de réelles réductions de coûts et une cohésion manageriale préservée.

A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting incarne le métier du conseil en management au sein du groupe Atos Origin.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public. En France, l'activité regroupe près de 300 consultants.

Parmi nos grands clients, nous comptons ABN Amro, Vodafone, Peugeot, Euronext, Telefonica, KPN, le groupe Caisse des Dépôts, le Ministère de la Défense en Espagne, BNP Paribas, le National Health Service en Grande-Bretagne, Banco Popular, le Ministère des Finances en France...

Nos Atouts

- > Des équipes combinant une solide connaissance des métiers des Ressources Humaines et des objectifs des organisations au sein desquelles elles évoluent, le plus souvent dans un environnement international.
- > Une approche fondée sur la comparaison et l'analyse des performances propres à différents secteurs d'activités, dont les caractéristiques doivent être prises en compte pour assurer le succès d'une démarche de changement.
- > Une vision globale qui doit permettre d'articuler les différentes composantes (humaines, organisationnelles, sociologiques) d'un projet de transformation.

ATOS ORIGIN EST L'UN DES PRINCIPAUX ACTEURS INTERNATIONAUX DANS LES SERVICES INFORMATIQUES

- > Plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- > 46 000 personnes
- > Une activité significative dans 40 pays
- > Le partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques
- > Parmi ses clients :
ABN AMRO, Akzo Nobel, Alstom, BNP Paribas, Ericsson, EDF, Euronext, Fiat, France Telecom, ING, KPN, Philips, Renault, Royal Bank of Scotland, Saudi Aramco, Schlumberger, Shell, Standard Chartered Bank, Telecom Italia, UK Department of Works and Pensions, Unilever, Vivendi Universal et Vodafone.

**Un réseau européen
combinant une solide
connaissance des
Ressources Humaines
comme des enjeux
métier des
organisations.**

Atos Consulting
Direction de la Communication
6-8, boulevard Haussmann
75441 Paris Cedex 09

www.atos-consulting.com