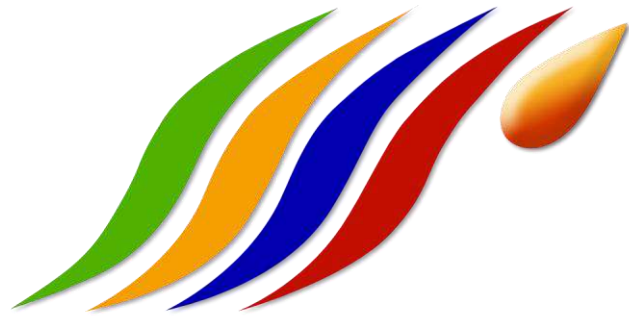




B.PLURIEL CONSULTING



CONFÉRENCE

INNOVATIONS MANAGERIALES – TRANSFORMATIONS ET DRH

21 09 2023

LE DÉROULÉ DE CETTE CONFÉRENCE

- **Pourquoi et pour qui cette conférence ?**
- **Nos convictions**
- **Associer les DRH et le management pour des transformations réussies et durables**
- **Pourquoi nous ?**
- **Vos contextes et enjeux**
- **Présentation d'une transformation réussie grâce à une méthodologie alliant les outils de la démarche appréciative et ceux de la gestion de projet**

1. OBJECTIFS DE LA CONFÉRENCE

PARTAGER AVEC VOUS L'OPPORTUNITÉ DE FAIRE DES DRH DES LEADERS DES TRANSFORMATIONS, DANS UN CONTEXTE VICA *



VICA* = Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu

En construisant un positionnement
stratégique et opérationnel
« apprécitif »

En insufflant un management
collaboratif et transversal, par la
facilitation

En offrant à vos équipes
d'encadrement d'autres perspectives
d'évolutions professionnelles, et la
possibilité d'élargir leur champ de
compétences

En affirmant votre potentiel et talent
d'acteurs clés de la transformation

2. NOTRE CONVICTION EST QUE....

Les DRH sont légitimes pour initier et conduire des projets de transformation, à l'origine d'innovations managériales, et susceptibles de changer les paradigmes en place sur :

- **Les styles de management**
- **Le sens à redonner aux équipes**
- **La bienveillance au travail compatible avec la recherche de performance**

Comment le démontrer ?

3. COMMENT LE DÉMONTRER ?

En vous présentant l'exemple d'une transformation réussie, via la démarche appréciative et la gestion de de projets, qui a permis de :

- ▶ **Relever de grands défis stratégiques et organisationnels**
- ▶ **Piloter des projets de transformation d'envergure et ambitieux**
- ▶ **Faire face à la crise de sens qui touchait de plein fouet différentes structures internes**
- ▶ **Remobiliser les équipes opérationnelles autour d'un projet qui a permis de valoriser les talents professionnels**

Une conférence qui s'adresse aux DRH qui...

4. A QUI S'ADRESSE CETTE CONFERENCE ?

- ▶ **Confrontés à de forts enjeux stratégiques**
- ▶ **Convaincus qu'il y a un changement de paradigme à mener, un nouveau sens à trouver face aux défis et paradoxes en jeu**
- ▶ **Qui pressentent que les solutions d'hier ne sont plus celles d'aujourd'hui**
- ▶ **Qui savent que le travail est une plateforme de développement professionnel et personnel**
- ▶ **Qui se préoccupent de la croissance individuelle de tout type de collaborateur**

Une conférence qui vise à...

5. UNE CONFÉRENCE QUI VISE A :

- ▶ **Vous inspirer de nouvelles solutions qui ont fait leur preuve dans différents contextes (publics et privés)**
- ▶ **Vous montrer les vertus d'un positionnement stratégique et opérationnel « appréciaatif » et son impact sur les pratiques managériales**
- ▶ **Illustrer concrètement ce que cela peut vouloir dire pour un DRH, d'être un leader et un acteur clé des transformations**

**Quelle est notre
légitimité à vous en parler ?**

6. QUI SOMMES-NOUS ?

- ▶ **Marie-Françoise Devillers. Fondatrice de la société B.PLURIEL/MFR CONSULTING**
- ▶ **30 années d'expériences professionnelles auprès des Entreprises et des Etablissements de Santé, pour le compte de cabinets de conseil Bossard, Gemini Consulting, Capgemini, B. PLURIEL/MFR CONSULTING (secteur Santé, Luxe, Logistique, Services, Pétrole...)**
- ▶ **Experte en Direction de Projet de Transformation**
- ▶ **Principales missions auprès des DRH : analyse et refonte des processus de GHR, conception système de management, maîtrise masse salariale, déploiement SIRH, coaching de prise de poste**

6. QUI SOMMES-NOUS ?

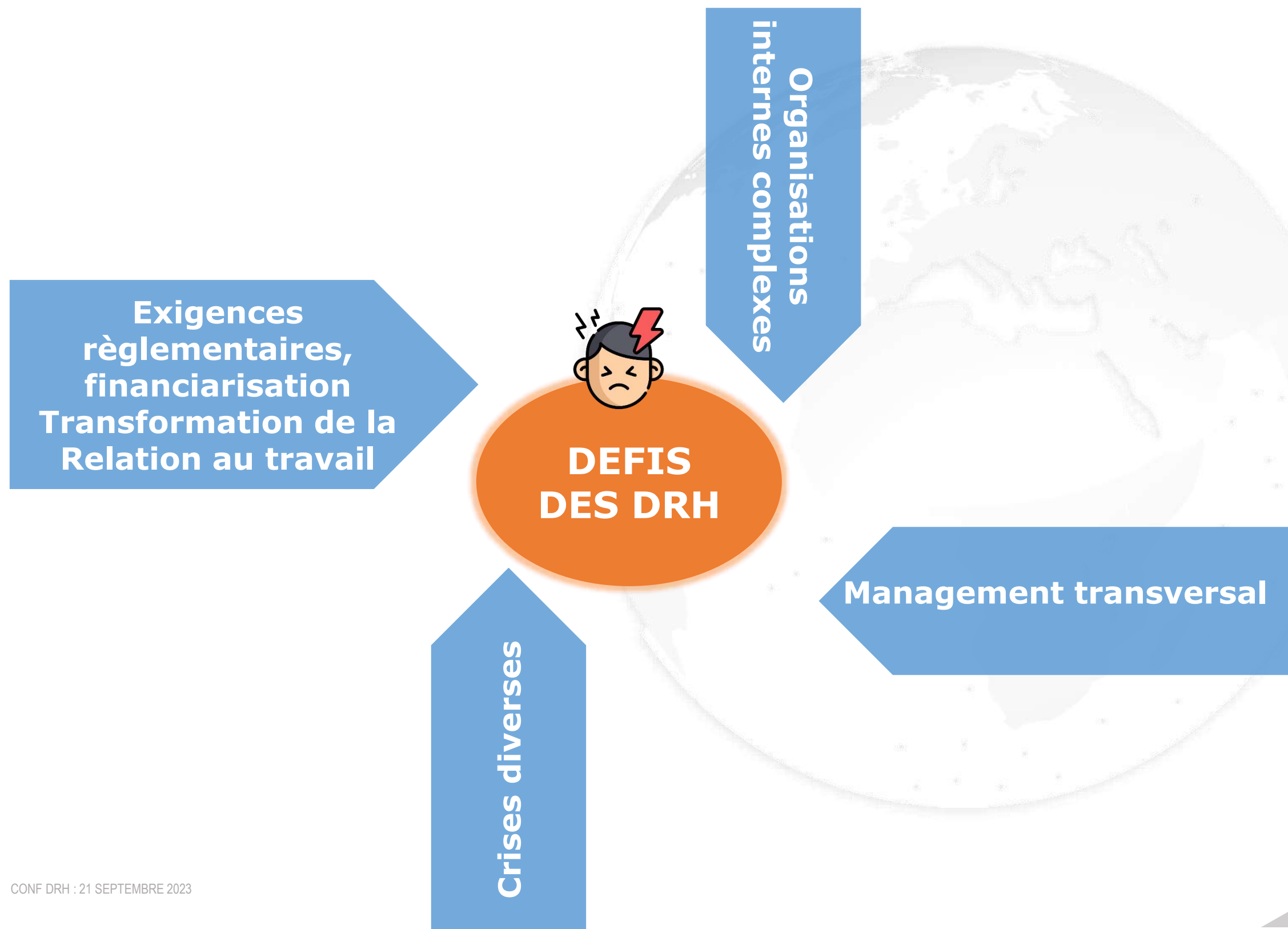
- ▶ **Armelle Robin. Fondatrice de la société AJL CONSEIL spécialisée dans le coaching, la formation et le conseil auprès des Dirigeants, Managers et DRH**
- ▶ **15 années d'expérience au sein de DRH opérationnelles (Framatome, AGF/ ALLIANZ) où elle a participé et mené des chantiers de transformation dans des contextes de forts changements organisationnels, technologiques, métiers**
- ▶ **35 années d'accompagnement en Pratiques Managériales auprès de Dirigeants, Managers et DRH dans différents secteurs d'activités**

6. QUI SOMMES-NOUS ?

- ▶ **Consultantes**
- ▶ **Mentor de direction de projet de transformation**
- ▶ **Formatrices : nos cabinets sont certifiés Qualiopi et Datadock**
- ▶ **Coachs professionnelles certifiées COACH EMCC et Appréciative Inquiry (IFAI)**

Nos pratiques de coachs professionnels nous ont permis de prendre du recul sur l'évolution des solutions apportées depuis la fin des années 80, en particulier en Direction de Projet de Transformation collective et individuelle

7. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUES DES DRH & DES MANAGERS



8. LES DÉFIS DES DRH

- ▶ **Une Direction des RH qui doit mener des chantiers colossaux, qui n'en a pas toujours les moyens de ses ambitions et qui doit se battre pour les obtenir**
- ▶ **Des organisations internes parfois rigidifiées sur les plans juridique, technologique, organisationnel**
- ▶ **Une DRH qui doit notamment attirer, recruter, fidéliser, trouver les leviers de motivation dans un contexte VICA**
- ▶ **Une fonction RH qui peut se laisser « happée » par la logique de rapidité et de recherche de performance à court terme**
- ▶ **Et perdre du terrain sur la dimension « business » et sur celle des problématiques opérationnelles métiers**
- ▶ **Elle recule dans sa dimension de « business partner », de conseil stratégique et devient une fonction support coûteuse, intéressante à externaliser**

9. IMPACTS SUR LE MANAGEMENT

- ▶ **Une dissociation entre vision stratégique et vision opérationnelle**
- ▶ **Des organisations matricielles souvent dé-responsabilisantes qui contribuent à la perte de sens**
- ▶ **Un pilotage transversal non maîtrisé et non intégré**
 - Dans les secteurs privés : un reporting massif et « financiarisé » à tous les échelons
 - Dans le secteur de la santé :
 - des « couches » structurelles qui se sont rajoutées
 - des périmètres de responsabilité qui se sont élargis par recherche de maîtrise des coûts
 - une transversalité difficile à gérer

En commun :

- ▶ Une stratégie de gestion des changements peu partagée
- ▶ Une faible maîtrise de la direction de projet de transformation (collective et individuelle) et du pilotage de portefeuilles de projet

10. LES FACTEURS QUI ONT CONTRIBUÉ A CETTE SITUATION

1

Tout bouge en même temps

- Des inquiétudes multiples liées aux guerres, aux crises sanitaire, énergétique, environnementale, sociale, sociétale (réformes assurance chômage et retraites), à l'inflation à la hausse
- TOUT coexiste et bouge en même temps → cocktail explosif !
- Des ordres établis remis en cause (cf. Davos 2023, la mondialisation en question)

2

La relation au travail change

- Le temps alloué au travail et la relation au travail qui se modifient
- La crise sanitaire et l'irruption du télétravail ont bouleversé la place du travail dans une vie
- Une majorité de salariés expriment un grand attachement à leur travail mais...
- s'interrogent sur ses conditions d'exécution qui peuvent faire souffrir

3

Le sens du travail en question

- Une qualité et des conditions de vie au travail devenues centrales, ainsi que du sens et de la reconnaissance
- Des collaborateurs qui s'interrogent sur le projet économique, social, environnemental, sociétal des organisations et la préservation de l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle
- Une absence de vision holistique du travail et de l'organisation du travail
- Une culture du « faire » et du plan d'actions, au détriment du sens : pourquoi et pour quoi → défaut de vision et de prise de hauteur

4

Mais des contradictions tenaces

- De l'autonomie revendiquée, mais l'appel à l'employeur ou à l'Etat providence dès qu'il y a des difficultés
- Une relation à l'argent ambivalente et souvent critique
- Le télétravail plébiscité, mais une soif d'interactions sociales
- Une forte demande de mobilité ou de reconversion, mais une minorité qui franchit le pas

11. QUE VA-T-IL SE PASSER SI ON NE FAIT RIEN ?

ENTREPRISES PRIVEES	ETABLISSEMENTS DE SANTE
1. Absentéisme aggravé 2. Phénomène de « démission silencieuse » 3. Organisation défaillante, voire maltraitante 4. Climat social qui se dégrade : pressions, stress, violences, faits de harcèlement au sein des équipes 5. Impacts majeurs sur la performance sociale et économique des organisations 6.	1. Départs massifs de personnel 2. Fermeture d'un ou plusieurs services ou de sites 3. Rupture dans la continuité de service 4. Absorption ou adossement juridique à une autre structure 5. Impact sur le tissu socioéconomique et social local, régional ou national 6.

12. POURQUOI LES DRH SONT LEGITIMES POUR DEVENIR DES LEADERS DE LA TRANSFORMATION ?

Vous portez la vision stratégique

- Vous portez une vision globale, transversale et méta organisationnelle
- Vous êtes en amont de tous les projets stratégiques
- Vous avez aussi une vision opérationnelle et concrète des projets

Vous êtes pilotes de la déclinaison de la stratégie sur les métiers

- La mesure d'impacts des choix stratégiques sur les métiers et les compétences relèvent de votre responsabilité
- Vous avez la vision de la globalité des mouvements en lien avec les enjeux d'évolution stratégique (aux plans collectif et individuel)
- Vous êtes au centre de toutes les positions d'exécution du travail (via la santé au travail et la QVCT)

Vous êtes légitimes sur les problématiques humaines

- Vous êtes positionnés la plupart du temps sur le développement des leaders de la structure avec la conception des politiques de rémunération et des systèmes d'évaluation
- Vous êtes des acteurs pivot des préoccupations de l'organisation et du corps social
- Vous êtes « câblés » sur les baromètres sociaux et organisationnels

**UNE SOLUTION INNOVANTE AU SERVICE
DES DRH**

**LE DEVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE COMME LEVIER POUR AIDER
LES ÉQUIPES A RETROUVER DU SENS**



**PRÉSENTATION D'UNE ÉTUDE DE CAS
RÉALISÉE AU SEIN D'UN GROUPEMENT
HOSPITALIER DE TERRITOIRE**

**APPLIQUÉE ET APPLICABLE DANS TOUS LES ENVIRONNEMENTS
PROFESSIONNELS**

1. LE CONTEXTE

D'UN GHT EN « SOUFFRANCE » À UN GHT QUI RETROUVE « DU SENS »

Au départ, 2 grands enjeux pour le GHT

1. Récréer la confiance, suite à une crise de gouvernance sur Etablissement Support, entre Direction Générale et Communauté Médicale

2. Faire passer un saut « quantique » au GHT pour évoluer de stratégies d'établissements à une Stratégie de Groupe



3. Requête de la nouvelle équipe de direction (DG GHT/PCMG) d'être accompagnée pour refédérer les Equipes

2. LA METHODE

DEUX LEVIERS METHODOLOGIQUES

DEMARCHE APPRECIATIVE

1. L'impulsion d'un nouveau style managérial grâce à l'Approche Appréciative

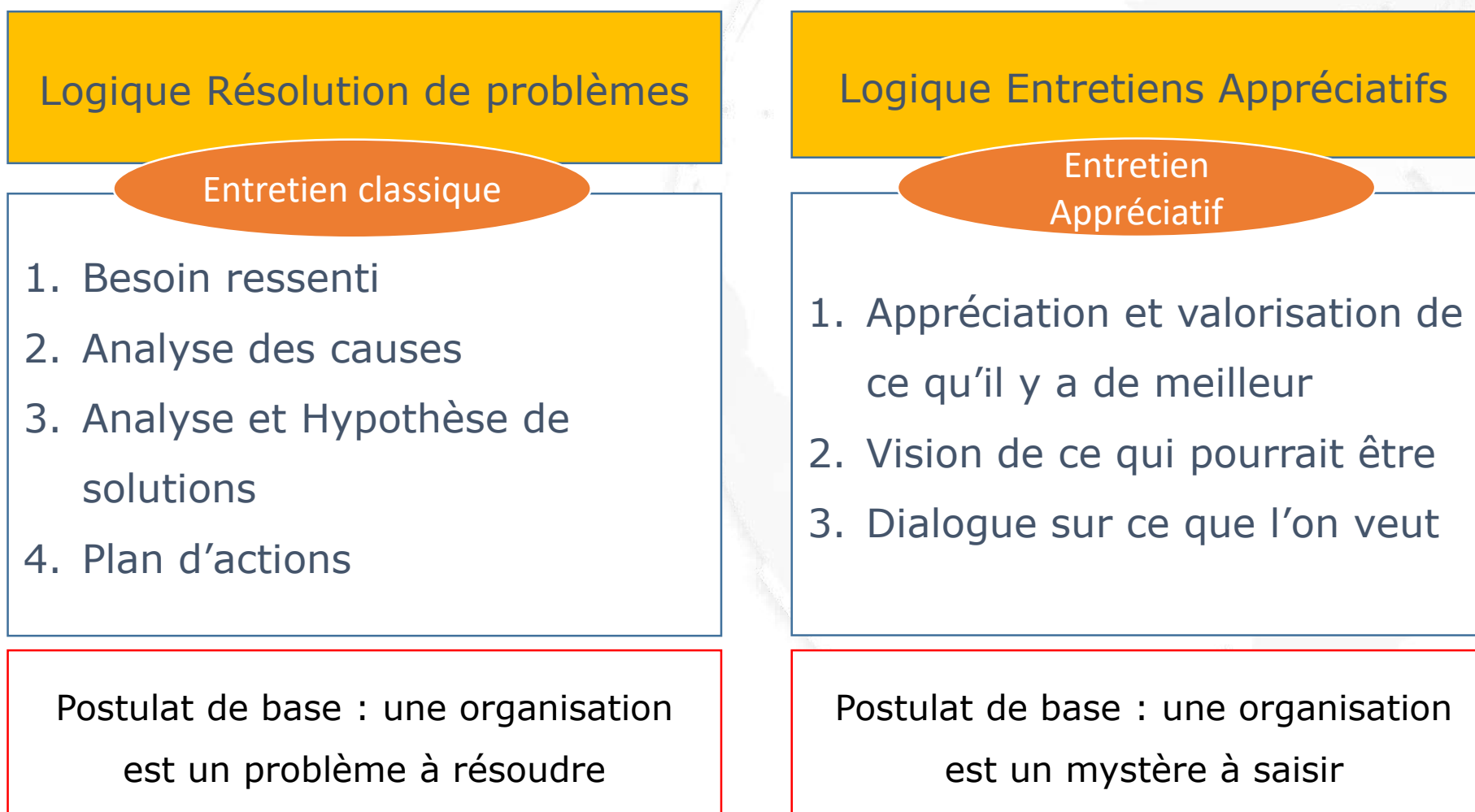
GESTION DE PROJET DE CHANGEMENTS

2. Une nouvelle dynamique de management installée grâce aux outils et méthode de la Direction de projet de transformation



LES FONDAMENTAUX D'UNE DÉMARCHE APPRÉCIATIVE : DE LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES À LA DÉMARCHE APPRÉCIATIVE

- ▶ **S'appuyer sur les forces et les réussites qui ont conduit au succès pour impliquer chaque acteur, chaque professionnel dans le changement souhaité ou nécessaire et y engager les autres : se focaliser sur les réussites pour faire face aux changements**



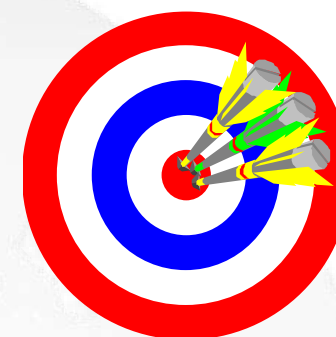
3. UNE DÉMARCHE EN TROIS PHASES (1/3)

UNE PHASE DE LANCEMENT (PHASE 1)

1



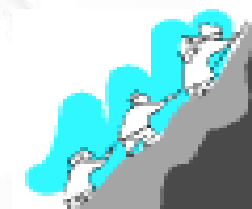
L'obtention d'un alignement des décideurs sur leur **INTENTION STRATEGIQUE A TROIS OU CINQ ANS** pour leur groupement, grâce à des *entretiens appréciatifs (2h)*



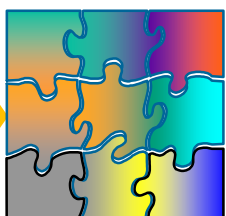
2



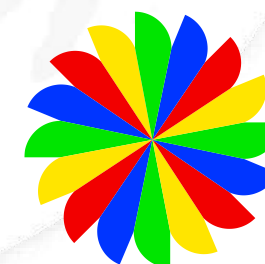
Une mobilisation massive des professionnels de l'entreprise sur **UNE JOURNEE DE SEMINAIRE** animé à partir *d'entretiens appréciatifs (4h)*



3



Les rêves et souhaits des équipes déclinés en **actions concrètes et en plan de marche réaliste** pour atteindre l'intention stratégique:
VISION CONSOLIDÉE DES PORTEFEUILLES DE PROJETS POUR CINQ ANNÉES (3h)



3. UNE DÉMARCHE EN TROIS PHASES (2/3)

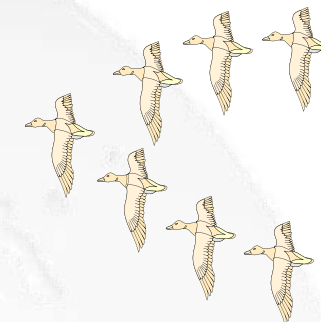
UNE PHASE D'ACCOMPAGNEMENT (PHASE 2)

4



UNE GOUVERNANCE SPECIFIQUE ET INNOVANTE : sponsor, facilitateur, chef de projet, équipe projet...

DES EQUIPES MANDATEES PAR LA DG



5

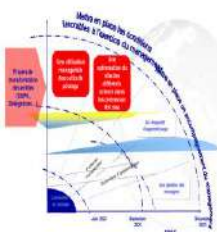


UN ACCOMPAGNEMENT sous forme de COACHING D'ACTION sur 12 mois

- **Collectif** : 7 Journées de formation action : cadrage, état des lieux, construction plan d'action opérationnel, gestion des changements et indicateurs, bilan
- **Individuel et Equipes thématiques** : 21 Séances de mentoring/coaching d'action d'1h pour chaque équipe projet (forfait de 21h) par équipe projet



6



Une PLATEFORME D'OUTILS ET DE METHODES DE LA TRANSFORMATION mise à la disposition des équipes en accès permanent



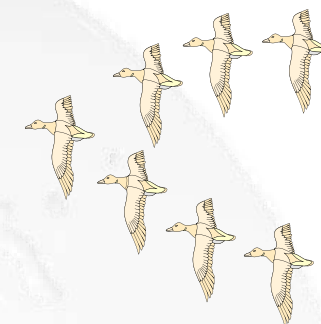
3. UNE DÉMARCHE EN TROIS PHASES (3/3)

UNE PHASE DE BILAN (PHASE 3)

7



Evaluation des résultats (dynamique collaborative installée, indicateurs chiffrés, nouvelles postures managériales)



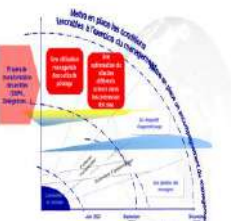
8



Boite à outils méthodologiques « standard » aux équipes des différents sites



9



Mise en perspective des projets restant à lancer avec le nom des « porteurs »



4. CONCRÈTEMENT QU'EST CE QUE CELA CHANGE

LA PHASE DE LANCEMENT (PHASE 1)

1

**Entretiens
appréciatifs avec
les membres du
COMITE
STRATEGIQUE**

1. Changement instantané de mode de pensée
2. Rapport d'étonnement sur les biais cognitifs classiques de l'organisation et les croyances limitantes qui « bloquent » le système
3. Prise de conscience du « style de management » dominant dans l'organisation *favorable ou défavorable à la prise d'initiatives*
4. Faire différemment c'est possible
5. La confiance s'installe

2

**Une journée de
séminaire
appréciatif avec
100 à 200
personnes**

1. Développement du sentiment d'appartenance à une communauté
2. Découverte du potentiel des équipes hors champ des instances habituelles
3. Ré interrogation profonde du sens au travail et large autorisation à faire des pas de côté sans jugement de valeur et sans peur
4. Ouverture et respect des autres quelque soit sa place
5. Une confiance élargie s'installe

3

**Vision
consolidée du
portefeuille
pour les 5
années à venir**

1. Cohérence entre vision stratégique et opérationnelle
2. Chacun comprend sa contribution qu'il a dans l'atteinte des résultats qui répondent à l'intérêt général et comprend sa place
3. Chaque participant mesure la différence entre « administrer » « manager » ou « piloter » et l'intérêt de structurer, objectiver et mesurer son projet
4. Prise de conscience collective de la nécessité de travailler différemment et de la nécessité de prioriser les projets
5. Abandon de projets

4. CONCRÈTEMENT QU'EST CE QUE CELA CHANGE

LA PHASE D'ACCOMPAGNEMENT (PHASE 2)

4

**Une
gouvernance
spécifique
Un mandat**

1. Décloisonnement massif des organisations
2. Regards croisés entre équipes de direction et équipes terrain
3. Ouverture de la « boîte noire » : la vision devient systémique et transversale, les équipes terrain comprennent la complexité du management stratégique et vice versa et s'approprient le langage institutionnel
4. Les équipes « opérationnelles » se sentent reconnues, légitimées et fières d'avoir à rendre compte au Comité stratégique
5. Des relais internes officialisés : les équipes projet sont toutes mandatées par la DG

5

L'accompagnement

1. Reconnaissance de **la valeur Méthode** dans la prise en charge des actions : « c'est un métier différent que celui de soigner »
2. Acceptation de la nécessité d'accorder du temps à la méthode : **le Facilitateur** devient garant des outils et méthodes d'un consultant externe en organisation et d'un chef de projet et facilite le travail de tous (animation, facilitation, gestion tactique et politique)
3. Retours d'expérience permanents sur les prises de conscience méthodologiques et organisationnelles promptes au développement de l'amélioration continue
4. L'évolution des styles de management se fait au bénéfice du collectif
5. La remise en cause individuelle est clairement favorisée et privilégiée : elle permet de créer les conditions de croissance personnelle et les conditions optimales d'un climat de confiance

4. CONCRÈTEMENT QU'EST CE QUE CELA CHANGE

LA PHASE D'ACCOMPAGNEMENT (PHASE 2)

6

Les outils et les méthodes

1. La construction de standards communs participe de la création d'une Identité commune et d'un renouveau managérial
2. Les partages des outils et des méthodes favorisent le collectif et la transversalité
3. Les équipes prennent conscience de la nécessité de capitaliser les bonnes pratiques pour continuer à développer leur organisation et comprennent mieux la chaîne de valeur de leur organisation
4. Le DRH prend la mesure qu'il a pu réduire son budget de formation

4. CONCRÈTEMENT QU'EST CE QUE CELA CHANGE

UNE PHASE DE BILAN (PHASE 3)

7

L'Evaluation des résultats

1. Permet de féliciter et remercier les équipes et les valoriser
2. Rassure sur le fait que les efforts fournis hier ont donné des résultats aujourd'hui
3. Crée les conditions de la confiance entre les acteurs stratégiques et opérationnels
4. Permet de mieux comprendre l'intérêt de l'indicateur
5. Contribuent largement à consolider le sens donné sur ce projet et à le poursuivre

8

La Mise en perspective des projets restant à lancer

1. Rassure tout le monde sur le fait que « Paris » n'est pas fait en un jour
2. Le changement d'équipe en fin de projet rassure : on se fatigue sur projet, il est donc nécessaire de changer de porteur
3. Les bonnes pratiques formalisées au cours du projet sont reprises par le management opérationnel et servent à tous
4. Le rituel de fin de projet est déterminant pour la suite et montrer que la direction fait ce qu'elle dit et elle dit ce qu'elle fait
5. La Communication et le « Marketing » du travail fait par les équipes deviennent une clé du développement de la motivation des équipes et de leur valorisation

LES PRINCIPAUX BENEFICES

« Des collectifs engagés et autonomes sur le pilotage de leur transformation »

« Une priorisation des indicateurs en lien avec le périmètre du projet et les objectifs posés »

« Une dynamique de confiance, transversale au sein des différentes structures »

« La méthode Gestion de projet au service des chantiers « métiers »

« Le développement de la culture projet sur l'ensemble des échelons structurels et managériaux »

« L'émergence d'un nouveau regard sur les autres : « cela à ouvert nos chakras »

Dr Delaunay Président de la communauté médicale d'un groupement hospitalier

« L'autonomie des Equipes dans les actions de transformation »

« La valorisation du potentiel des équipes dans leur capacité à sortir de l'expertise métier »

« L'émergence de la confiance entre toutes les parties à valoriser »

« Une rationalité et une objectivité introduites grâce aux données chiffrées issues de sources éprouvées et fiables »

« Le rôle clé du Facilitateur dans l'apport de méthode, le pilotage du projet et dans l'animation des groupes »

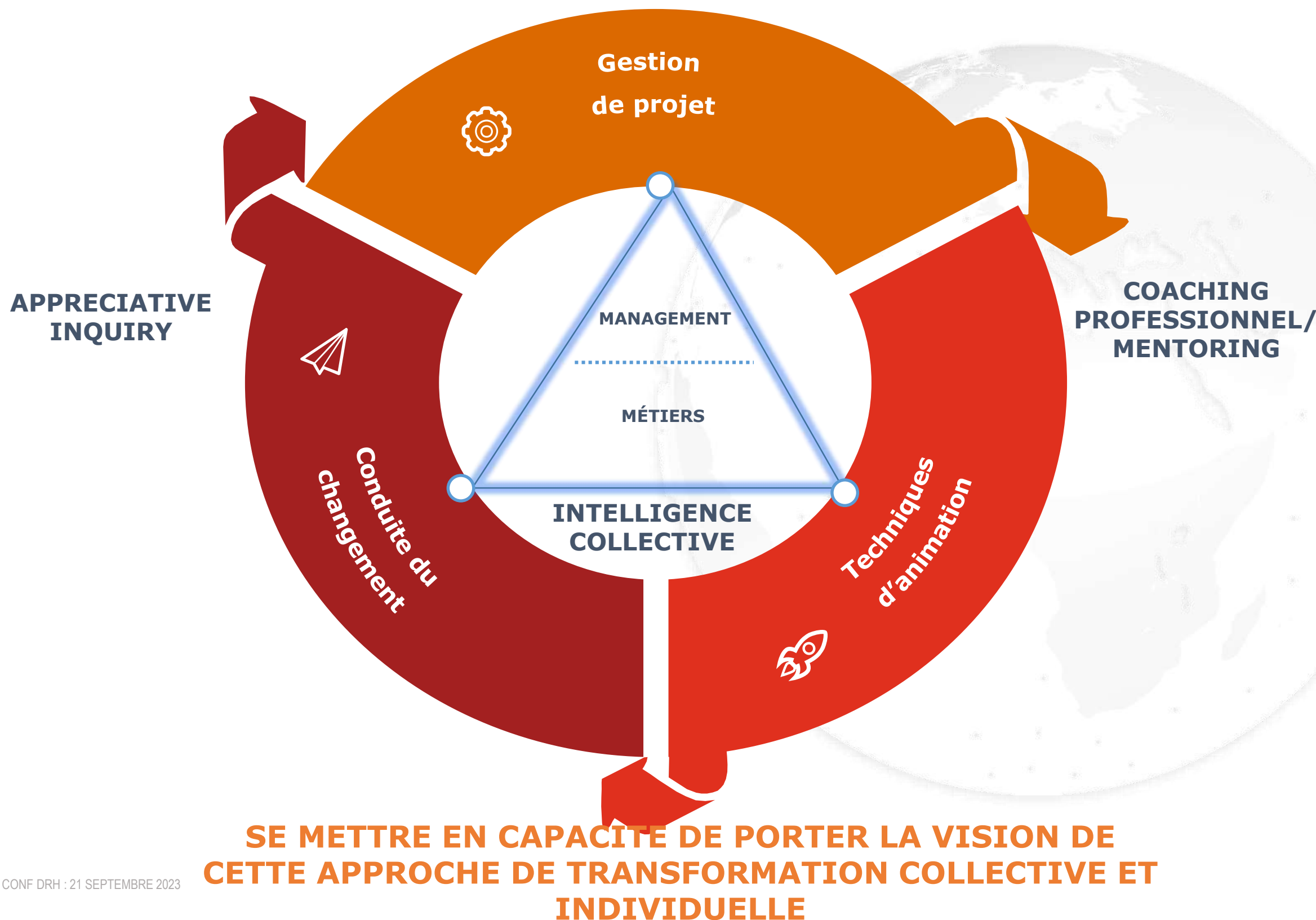
7. CE QUI NOUS A MANQUE (1/2)

► **Le positionnement du DRH sur la vision transformationnelle associée à la vision stratégique et opérationnelle du GHT avec la mesure d'impacts sur:**

- Le développement des Organisations et l'analyse comparative du niveau de maturité des différents sites
- L'impact du projet sur :
 - L'évolution des compétences managériales : comment passer du style Imposition au style Facilitation en toute confiance ?
 - La création de nouveaux référentiels métiers et fonctions (ex : chefs de projet, facilitateurs, sponsors....) Quelle place pour ces nouveaux métiers dans le système hospitalier ? Comment valoriser l'engagement de ces équipes ?
- Le développement de la confiance des Directeurs : comment, quand je suis naturellement « contrôlant » faire confiance aux Equipes en leur laissant une place pour construire le chemin pour atteindre l'ambition stratégique du Comité Stratégique ? Comment faire de cette expérience un laboratoire pour faire évoluer les pratiques managériales ?
- La prise en compte des changements des contenus métiers dans la GPEC

7. CE QUI NOUS A MANQUE (2/2)

- L'embarquement des partenaires sociaux et leur « acculturation » à d'autres styles managériaux
- Sa légitimité pour :
 - Accompagner la suite des projets prioritaires pour les années suivantes
 - Prendre en compte les bénéfices issus de cette expérience sur les différentes communautés professionnelles et sur les pratiques managériales
 - Valoriser le développement des Organisations par analogie à celui des Ressources Humaines





► **MERCI DE VOTRE ATTENTION**



► QUESTIONS/REPONSES

EXEMPLE DE SECTEURS OÙ L'AI A ÉTÉ APPLIQUÉ

- ▶ **Botanic**
- ▶ **Christofle**
- ▶ **Comépétensiel**
- ▶ **Dexia**
- ▶ **Atlantique Habitations**
- ▶ **EDF**
- ▶ **ENGIE**
- ▶ **Général des armées**
- ▶ **HCL**
- ▶ **GHT LES LANDES**
- ▶ **GHT CŒUR GRAND EST**
- ▶ **Pierre Fabre**
- ▶ **Voyage Privé**





**Prise de RDV soit sur
Calendly soit un contact
direct par téléphone ou par
mail**



mfdevillers@bpluriel.com
ajl-conseil@orange.fr



MF : 06 79 00 31 71
Armelle : 06 80 87 11 30

**L'ensemble de ces solutions sont certifiées DATADOCK et
QUALIOPI et accessibles, à travers un budget de formation**