

## **Atelier PROCESSWAY du 20 AVRIL2017 processus et ressources humaines**

Qq réflexions résultants de l'intervention de Florence Delacourt Fondation de France sur le thème « Optimisation des ressources humaines et optimisation des processus »

Les étapes à la Fondation de France

Etape 1 - DRH, construire une fonction RH avec des bases administratives, la paie et la gestion des temps doivent tourner, avec de bonnes relations collectives. Cette fonction se pilote, tout ne se modélise pas, mais une part doit être laissée à l'initiative des collaborateurs, tout ne peut pas se modéliser. Il est nécessaire de cerner les zones de blocage, il faut repenser l'organisation. La modélisation a permis un dialogue entre des acteurs qui ne communiquaient pas entre eux. Ils s'intéressent souvent à ce qui se passe en amont et en aval de leurs interventions. Les personnes se sont aperçues des trous, des maillons faibles ce qui permet d'amorcer le début du réingéneering. La fonction RH se situe dans la gestion générale. On redécouvre la notion de client, pour distribuer des fonds aux fondations, il faut faire rentrer les sous. Il fait repenser les processus en termes de clients, avec une optimisation des processus notamment avec les équipes qui veulent s'entendre. Petit à petit le mimétisme favorise la réorganisation avec un accompagnement de la RH. Il faut dédramatiser, les enjeux ne sont pas ceux que l'on attendait. Il y a une certaine banalisation du processus.

Etape 2- Processus, RH, organisation

Les procédures en silo, les règles incohérentes, il faut les transformer. A terme 80% des processus devaient être informatisés et nous devrions passer de la gestion de 450 à 830 fondations. Les personnes ont progressé dans la compréhension globale du système. Le dialogue social s'est développé ;

Etape 3 - On ne peut se passer de l'IT

On a appris à quel point une transformation est difficile. Il faut aller sur le terrain, communiquer, expliquer, dialoguer, les leviers de formation devaient être revus, avec des formations par demi-journée et en lien direct avec la centaine d'applications qui peut être utilisée.

Etape 4 - Management des risques

Les managers sont les premiers concernés. Cartographie des risques est faite avec un comité d'audit. Il s'agit de voir le référentiel avec les processus et une cartographie des risques. Tout doit être croisé (risques/processus/it)

Sont mis en place une cartographie des processus, du SI, des risques, des infrastructures, organigrammes et métier et des données des pilotages ;

Un référentiel est mis en place des postes-fiches emplois avec une cartographies des processus, des risques, la transformation stratégique de l'entreprise tout en maintenant une certaine marge de manœuvre pour chaque collaborateur ; 30 à 40% des collaborateurs ont connu une forte transformation de profil avec des plans d'accompagnement individualisés (formation, coaching, support RH et plan d'intégration).

L'évolution c'est la gestion des fondations dans une optique digitale avec une gestion hybride de la Fondation et des fondations sous égide (FSE).

Les indicateurs sont sur les processus.

### **Plus récemment a été mis en place une démarche Lean Management - amélioration continue**

Objectif mettre en place un management positif, en reposant la question de la valeur client (externe et interne ou collaborateur, avec de la responsabilité et de l'autonomie) en développant innovation et le collaboratif. Mettre en place un nouveau système de valeur celui qui sait c'est celui qui fait ! il faut repenser avec de la simplicité pour une bonne appropriation des processus, une génération de l'innovation et de la performance par la réduction des gaspillages. Cela n'est possible que dans la bienveillance. Il est important de penser autrement et d'accepter de remettre en cause les processus. Les collaborateurs s'approprient la démarche et on travaille sur la bienveillance managériale, il faut être dans une démarche de confiance. Cela peut être favorisé avec un changement de cadre des locaux, des standing meetings (animés par des collaborateurs sans les managers avec des timekeepers), la mise en place d'obeyas au quotidien et surtout changer soi-même. Cerner les points irritants qui peuvent devenir des opportunités.

Cela est directement opérationnel avec une autonomie et une responsabilité mais cela n'est possible qu'avec la bienveillance !!

On s'efforce de faire apparaître un gain au travers des automatismes de nature différentes.

En résumé, le management de la performance c'est encourager le collaboratif, simplifier les processus, dynamiser les réunions, challenger l'innovation continue, manager par la bienveillance, utiliser le management visuel.