



Transformation des entreprises : et si les RH étaient la clé du succès ?



ANDRH MIDI-PYRÉNÉES
MARDI 12 OCTOBRE 2021

COMPTE RENDU PRÉPARÉ PAR:

Anaïs CANTEGRIL, Iman CHAMPALOUX, Laurène ESCABASSE et Cynthia KASSIM
Master MRH - TSM

Les intervenants



Laetitia de Bussy est actuellement **présidente d'ATA Conseil**, entité spécialisée en conduite du changement. Son parcours varié lui a permis d'observer sous différents angles la transformation au sein des entreprises.

Son objectif ? **Stimuler la capacité de l'entreprise à se transformer** grâce à un accompagnement responsabilisant et bienveillant.



Claire Malaurie
DRH et Secrétaire
Générale de l'**iMSA**.

Elle exerce dans le domaine depuis 20 ans et ce, dans différents secteurs (santé, industrie agroalimentaire...).

La **MSA** (Mutuelle Sociale Agricole) est le deuxième régime de protection sociale en France. Elle regroupe **16000 salariés** et contribue au remboursement de soins ou aux versements de prestations familiales à hauteur de **26 milliards d'euros par an**. Elle est composée de **35 caisses**, de **2 organismes** et d'une **Direction des Services Informatiques (DSI)**.

Cette DSI est appelée iMSA et emploie environ 1000 salariés supplémentaires. Son rôle est d'**élaborer les produits permettant de délivrer les prestations aux bénéficiaires**.



Philippe Blanquart
DRH chez **TER Occitanie**.

Son parcours professionnel a débuté dans le marketing et la communication puis il s'est dirigé progressivement vers les RH.

TER Occitanie est une entité propre dans le groupe **SNCF**. Elle représente **540 trains** et **56 000 voyageurs par jour** ou encore 1 milliard de km parcourus chaque année.

Le **projet** de l'entreprise ? Accroître son nombre de voyageurs en allant chercher **100 000 voyageurs supplémentaires par jour**. L'acteur et client principal est le Conseil Régional, puisqu'il subventionne les actions mises en place.

N'avez-vous jamais entendu parler de **transformation** au sein de votre entreprise ou bien dans celles de vos connaissances ?
Si tel est le cas, vous êtes une personne hors du commun.

Une entreprise a pour but commun de produire des biens et/ou des services. Pour atteindre cet objectif, l'**interaction des comportements humains** est nécessaire. Ces deux aspects sont importants : le but ne peut être atteint qu'en **combinant** différents facteurs et plus précisément les relations humaines. Or, la pandémie actuelle a bouleversé l'organisation des entreprises et les oblige à se renouveler.

Prenons pour exemple les **nouveaux modes de fonctionnement** comme le télétravail. L'introduction de cette méthode d'organisation a été inédite dans certaines sociétés. Cela a pu **chambouler l'organisation** des salariés, et plus largement, celle de l'entreprise. **Définir, développer et faire accepter** ce changement auprès des équipes a été un enjeu majeur. Cette période a eu pour effet de repositionner les **acteurs des services RH** au cœur du changement et de les rendre **incontournables** dans ce mécanisme et non plus seulement sur des aspects administratifs ou légaux.

L'enjeu est alors de réussir à **combiner l'humain avec la finalité de l'entreprise**.

C'est suite à ce constat que Laetitia de Bussy a choisi d'animer une table ronde sur le thème de la transformation en entreprise pour l'ANDRH Midi-Pyrénées afin de répondre à la question suivante :

Quel est le rôle des ressources humaines dans le processus de transformation?

Cette conférence s'est déroulée le 12 octobre dans les locaux de la Toulouse School of Management. Laetitia de Bussy a convié deux intervenants afin d'échanger sur le sujet et recueillir leur expertise. Tout d'abord, **Claire Malaurie**, DRH et Secrétaire Général de l'**iMSA**, est venue présenter le récent projet de transformation "Agile à l'échelle" et témoigner des méthodes mises en oeuvre pour réussir ce changement. Ensuite, **Philippe Blanquart**, DRH **TER Occitanie** est intervenu afin de témoigner de son expérience des transformations dans une entreprise en perpétuelle mutation face à l'arrivée de la concurrence.

Concrètement, qu'est-ce qui est entendu par le terme "transformation"?

Laetitia de Bussy définit la transformation comme l'arrivée de **nouveautés** qui entraînent une **modification du système**.

Elle annonce que traditionnellement, une transformation se traduit par la définition d'un point de départ A pour évoluer vers un point B, de façon **linéaire**. Cependant, cette vision est obsolète selon elle puisqu'en effet, aujourd'hui, les entreprises sont en **perpétuel mouvement**. Dans ce sens, elle précise que **96%** des salariés ont connu une transformation dans les trois dernières années. Gérer et accompagner les transformations est maintenant quotidien.

La difficulté majeure qui en résulte est de gérer les **comportements humains** face à la transformation. Il s'agit de faire **adhérer** et **déployer** le changement auprès des salariés. Pour cela, chacun doit **comprendre** la transformation afin de la mettre en oeuvre.

Éléments préalables

Que faut-il faire avant d'engager une transformation?

Philippe Blanquart a insisté sur l'importance de la phase amont d'une transformation. Il explique qu'avant tout, il est nécessaire d'étudier la **faisabilité** du projet. Ce diagnostic est une sorte de "**process qualité**" permettant d'identifier les potentiels **risques et impacts** au préalable en vue d'assurer la réussite du projet. Il est donc vital pour les entreprises de passer par cette phase dès lors qu'il y a un projet de transformation. Pour cela, la fonction RH est là pour amener les clés de réussites nécessaires aux managers, notamment en leur fournissant les outils adéquats.

Chez TER Occitanie, un **outil Excel** inspiré des méthodes utilisées dans la sécurité a été mis en place, puis repris au niveau national, afin de réaliser ce diagnostic de départ. Il s'agit d'un processus lourd, mais cela oblige chaque porteur de projet à se poser différentes questions afin de rendre compte des **impacts humains**, des **coûts** ainsi que des **bénéfices**. Aujourd'hui, dans cette entreprise qui évolue en permanence, chaque manager doit obligatoirement évaluer son projet au travers de cette grille.

Ce travail permet ainsi de synthétiser l'ensemble des risques en leur attribuant une **cotation** avant de présenter le projet au comité social et économique (CSE) et le déployer au travers d'un plan d'actions.

Grâce à cette étape, les managers sont en capacité d'établir un plan d'actions adapté, qui va s'appuyer sur les **risques identifiés**, et donc limiter les échecs au travers de l'accompagnement qui en résulte. Cela permet de lancer le projet de manière plus sereine.

Pour prendre un exemple de transformation forte chez TER Occitanie, Philippe Blanquart a évoqué les changements survenus dans les carrières des salariés notamment pour les contrôleurs et les agents en gare. Suite à la pandémie et au développement croissant de l'application mobile, le nombre de passagers réservant leurs billets directement aux guichets a fortement chuté. Pour les agents de gare qui sont entrés dans l'entreprise il y a un certain nombre d'années, leur métier a été totalement chamboulé. Tout a été réorganisé et les modes de fonctionnement ont été impactés. C'est dans ce type de changement qu'il est indispensable de prendre en compte tous les leviers de réussite possibles, à savoir les **aspects humains, psychologiques** mais aussi **financiers** de la transformation. En effet, cela impacte tant les salaires que le rôle des agents et des managers.

ZOOM



Les transformations rencontrées et menées par les intervenants

Au sein de la MSA, Claire Malaurie a rencontré à la fois une **transformation organisationnelle** et un **changement culturel**.

Parti d'un simple **audit** informatique en 2019, le constat est sans appel : éloignement des utilisateurs, déficit de la qualité des produits et un fonctionnement devenu trop compartimenté entre les maîtrises d'œuvre, les maîtrises d'ouvrage et la production.

Dès 2020, un programme complet de **transformation** de l'entreprise, sur **5 ans**, est lancé. Portée par une équipe dédiée à la transformation et le service RH, le projet s'appuie sur 2 axes. Tout d'abord, une **réorganisation complète de l'entreprise** a été enclenchée. Les **niveaux hiérarchiques** sont alors révisés afin d'apporter de la clarté. Ensuite, l'utilisation de **méthodes de travail dites "agiles"** a émergé en s'appuyant sur le référentiel SAFE (Scaled Agile Framework). Ce projet de transformation implique tous les acteurs pour développer une **capacité d'adaptation rapide**. Celui-ci est réalisé de façon **progressive** pour laisser le temps à chaque direction de s'organiser, dès janvier 2021.

Le **mode SAFE (2011)** présente un aspect opérationnel et s'applique convenablement en entreprise. Le but est de **faire participer tous les acteurs** en leur laissant une totale **autonomie** grâce à un mode de fonctionnement pluridisciplinaire et transverse. Les différentes approches dans le fonctionnement des équipes permettent alors de constater plus rapidement les résultats, avec des livraisons de produits plus régulières. Nous pouvons parler ici d'**alignement entre les métiers**, une **collaboration**, de l'**agilité** et de l'**efficacité**. Totalemment différent d'un mode de fonctionnement traditionnel, la méthode SAFE embarque les salariés et redéfinit les rôles selon les fonctions et les itérations.



Aujourd'hui, de nouveaux rituels ont vu le jour chez l'iMSA, "**On lance des trains**" comme le qualifie Claire Malaurie. Un train correspond à un **changement dans une direction**. Le premier train, lancé en 2019, marque une **rupture culturelle**, l'entreprise n'étant pas prête pour un fonctionnement agile. Ensuite, le démarrage de plusieurs autres trains pour **accompagner** les équipes à l'agilité permet une **approche plus progressive**. Aujourd'hui, l'iMSA en est à son 7ème train. Il est important de préciser qu'avant chaque lancement de train, la définition d'un **plan de formation** pour les équipes et les managers est indispensable. Les **retours d'expérience** des trains passés sont aussi intéressants à analyser pour s'améliorer.

Côté TER Occitanie, les transformations rencontrées par Philippe Blanquart diffèrent totalement de la transformation menée chez l'iMSA.

En effet, la SNCF, telle que nous la connaissons, est une entreprise historique qui est aujourd'hui **en constante évolution** en raison de son environnement.

Ces transformations ont d'abord été influencées par **l'ouverture de la concurrence**. Cela fait une quinzaine d'années que l'entité se prépare en **adaptant son fonctionnement**.

Aujourd'hui, en perdant la liaison Marseille-Nice, la concurrence est bel et bien présente et renforce l'obligation de transformation notamment pour TER Occitanie.

Ensuite, ces transformations sont également bousculées par le client final, le Conseil Régional.

L'objectif aujourd'hui pour TER Occitanie est d'**augmenter son nombre de passagers quotidiens**. Une forte dynamique de développement est donc impulsée.

Enfin, la SNCF a connu d'autres transformations majeures, notamment au niveau juridique ou au niveau de ses métiers comme expliqué précédemment. Aujourd'hui, la SNCF est devenue une société mère composée de différentes entités comme TER ou TGV.

La communication, élément central de la transformation

Quel est le moment opportun pour communiquer sur de tels projets de transformation ?

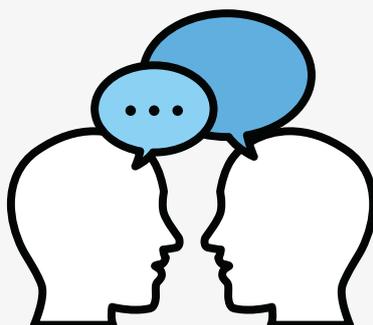
Claire Malaurie explique qu'à l'issue de l'audit préalable, le projet a **été présenté aux instances sans qu'il ne soit encore totalement abouti**. En effet, dans le cadre de l'agilité, il est important de savoir expérimenter. Cela implique de ne pas pouvoir tout prévoir : il y a une certaine prise de risques dans ce fonctionnement. Selon elle, l'important est de tenter, même si tout n'est pas défini.

Bien souvent, l'entreprise attend que le projet soit bien ficelé avant de communiquer. Cependant, selon Philippe Blanquart, en procédant de cette manière, la communication peut arriver trop tardivement. En effet, **communiquer plus tôt permet d'embarquer le plus grand nombre de collaborateurs et de recueillir des retours pour s'adapter**. Cela permet aussi de montrer une certaine **confiance**.

Ainsi, l'iMSA a misé sur la communication, indispensable à la réussite. Plusieurs équipes ont été créées pour favoriser l'échange tout en étant accompagnées de coachs agiles externes. Tous ces groupes ont travaillé pour préparer des axes d'amélioration dans leur domaine, et faire des démonstrations de ce qu'ils avaient pu réaliser.

A chaque étape, il y a de la communication. De nombreux canaux ont été utilisés comme des newsletters, l'intranet, mais aussi des lives. Grâce à cela, l'iMSA a réussi à embarquer les équipes à distance malgré la crise du COVID. Attention tout de même à instruire la communication dans le temps en suivant le projet. Organiser des tournées de terrain ou des enquêtes comme AMPLI, réalisée annuellement par la SNCF sur le bien-être au travail ou encore l'engagement ou PULSE, envoyé mensuellement dans chaque équipe, permet de mesurer le climat. Le suivi est même qualifié "d'indispensable" selon Claire Malaurie.

Pour Claire Malaurie, vérifier que tout se passe bien est indispensable dans un projet. Dans le cadre de la transformation de l'iMSA, des questionnaires ont été administrés régulièrement et des "daily meeting" ont été organisés. Les managers ont été sensibilisés afin de répondre aux commentaires laissés par les collaborateurs dans le but de trouver des solutions. Les résultats des enquêtes sont partagés avec les partenaires sociaux, toujours dans un souci de transparence. Le feedback régulier est important pour toutes les parties prenantes.



Le rôle clé du manager

Les managers ont pour rôle d'accompagner les équipes et jouent donc un rôle clé dans la réussite des projets.

Seulement, comment réussir à embarquer les managers ?

Lors du lancement du projet, l'IMSA a constaté que les managers étaient tiraillés entre les missions liées à l'activité et à la performance et celles liées au management des équipes.

Ils n'avaient pas assez de temps à consacrer ni à l'un ni à l'autre ce qui engendrait énormément de frustration. Suite à ce constat, l'entreprise a fait le choix de **séparer les deux missions**.

Cela a permis de dissocier deux types de managers à savoir un **manager d'activité/performance** et un **manager RH** en charge de la transformation.

Le manager d'activité se concentre sur son **produit et ses activités** alors que le manager RH lui est **au cœur de la transformation culturelle** et **accompagne les équipes**. Le manager RH a un périmètre plus restreint, il s'occupe de 15 à 30 collaborateurs.

Il joue un rôle important d'**écoute** pour les collaborateurs et de relais pour la direction RH en donnant un retour sur le vécu de cette transformation, pour **s'adapter**. Cette dissociation s'est faite naturellement, selon les envies et besoins de chacun.

Cette nouvelle mise en place a suscité un **fort taux de satisfaction** et très peu de perturbations car les missions ont été définies et expliquées en toute **transparence**. Ici encore, la communication est clé.

Ce modèle s'est déployé sur l'ensemble de l'entreprise, toutes directions confondues. Pour Philippe Blanquart, **c'est aussi au manager de mener la transformation** : il doit assumer le **leadership** et apporter une **vision pour réengager**, tout en s'appuyant sur ses équipes et sur la fonction RH.

Chez TER Occitanie, il existe un **programme d'accompagnement** pour permettre aux salariés de devenir managers. Les candidats passent devant un jury qui détermine le leadership et la capacité à accompagner la transformation, point essentiel pour l'entreprise. Le succès de la transformation est possible grâce au rôle des managers, mais aussi grâce à leur **accompagnement et à leur soutien par la fonction RH**.

Philippe Blanquart prend l'exemple des RRH dans les directions de ligne actuelles, qui ont une **proximité** avec leurs agents et une **fluidité** avec l'opérationnel. Ils sont présents pour leurs managers, les aident et les soutiennent. Au sein de l'IMSA, la nouvelle organisation permet cet accompagnement et ce soutien. En effet, les managers RH sont sur le terrain en permanence et sont encadrés par des **managers stratégiques** au sein de chaque direction. La direction RH, de son côté, anime un **COPIL** permettant de travailler en groupes sur les transformations. Ce mode de fonctionnement est très **participatif**.



LE SUCCÈS DE LA TRANSFORMATION EST POSSIBLE GRÂCE AU RÔLE COMPLEXE DES MANAGERS.

La place des partenaires sociaux dans le processus de transformation

Les partenaires sociaux occupent légalement une place importante dans le débat au sein des entreprises au même titre que les managers. C'est nécessairement le cas lors d'un projet de transformation.

Pour Claire Malaurie, la **transparence** avec les organisations syndicales est primordiale et la **communication** doit être entamée **en amont** du projet afin d'échanger et de pouvoir rassurer.

Dans le cadre du projet mené chez l'IMSA, la consultation a eu lieu au plus haut niveau national puis au sein des **CSE** concernés par le changement. Une expertise a été demandée, comme dans la plupart des projets d'envergure, et a abouti à des **multiples réflexions**. Elle a trouvé très surprenant et intéressant de pouvoir se transformer sans se heurter à un bouclier des instances mais plutôt à un **véritable dialogue**.

Philippe Blanquart rejoint l'avis de Claire Malaurie : échanger **en amont** et non à la dernière minute est largement bénéfique au projet.

Chez TER Occitanie, les partenaires sociaux sont très présents et actifs. Il est important de travailler très tôt avec eux, de façon **bilatérale** si nécessaire, afin de recueillir leurs avis et de comprendre les limites acceptables du projet. Cela permet de se projeter et d'apporter des solutions à des problèmes potentiels. A nouveau, la **communication** est la clé aussi bien avec les instances qu'avec les collaborateurs. Rencontrer les équipes, échanger sur le plan prévu et faire réfléchir l'ensemble des collaborateurs permet d'impliquer les acteurs.



Laetitia de Bussy résume la situation en expliquant **qu'en embarquant le personnel, l'entreprise peut réussir à embarquer les partenaires sociaux**, d'où la nécessité de prêter une attention particulière à la communication.

“ La transparence est primordiale et doit démarrer en amont du projet pour susciter l'adhésion ”

Le rôle des RH dans la transformation en quelques mots

Accompagnement

Soutien, aide aux managers/chefs de projets

Encadrer la transformation par des outils

Il aurait également été possible de parler d'autres aspects de la conduite du changement comme la **formation** des collaborateurs par exemple. Cependant, notre animatrice du jour, Laetitia de Bussy, souhaitait se concentrer essentiellement sur le rôle joué par les RH, moins souvent abordé que d'autres enjeux.

Foire aux questions

Pour Claire Malaurie : quel est concrètement le rôle de chacun dans la transformation, notamment au niveau des managers ?

A cette question, Claire Malaurie distingue bien les deux types de managers. D'un côté, il y a le manager d'activité qui est là pour assurer le pilotage et suivre la performance, et d'un autre côté, il y a le manager RH vers lequel le manager d'activité peut se tourner en ce qui concerne la gestion des ressources humaines (avoir plus de ressources à sa disposition...). Ces deux managers doivent fonctionner en binôme pour que cela aboutisse.

Qu'en est-il du budget engagé pour ce projet chez l'iMSA ? N'est-il pas trop conséquent ?

Les échelons managériaux et hiérarchiques ont été réduits. Chaque collaborateur a un manager d'activité, un manager RH et le manager stratégique au-dessus. Ensuite, il y a la Direction. Cela apporte plus de clarté et de rapidité aux équipes et engendre une meilleure performance. Il y a également un impact social, Claire Malaurie explique avoir vu diminuer les arrêts et les absences notamment.

Effectivement, les organisations ont été dupliquées et le budget est important mais l'investissement sera rentabilisé sur le long terme selon elle, en raison des impacts cités précédemment.

Concrètement, quel est l'impact de ces transformations sur le client final chez TER Occitanie?

Philippe Blanquart rappelle que l'objectif est de satisfaire le client principal, à savoir le Conseil Régional, car il s'agit d'argent public. Aussi, il rappelle que la concurrence arrivera sur l'Occitanie au plus tard en 2032, ce qui les oblige à se transformer. Ainsi, toutes les transformations qui sont réalisées actuellement sont faites pour satisfaire au mieux les clients mais également optimiser les ressources financières disponibles.

Un accord de GPEC a-t-il été mis en place pour accompagner la transformation au sein de vos structures ?

Au sein de l'IMSA, la transformation s'est faite sans accord GPEC, en raison des transferts de personnel qui ont eu lieu en plus de la transformation. En dépit de cela, un diagnostic a été réalisé sur les compétences présentes et à venir ainsi que sur les mobilités.

Du côté de TER Occitanie, il existe une équipe spécialisée en employabilité ainsi qu'un manager de proximité. Les transformations, étant importantes, elles ont généré des excédents de personnel qu'il a fallu gérer. En deux ans, l'entreprise est passée de 120 personnes en excédent à 28 personnes, grâce à la formation notamment pour redéployer le personnel vers d'autres métiers ou grâce à la promotion interne.

Sachant que ces transformations ont des impacts humains considérables, une politique complète est mise en place pour accompagner au mieux les collaborateurs.

Qu'en est-il de la gestion de la charge pendant la transition ? Cela n'a-t-il pas entraîné un poids supplémentaire ?

Pour Philippe Blanquart, un changement entraîne toujours des sujets de prise en charge du processus. Cela retombe systématiquement sur le manager qui a pour rôle d'accompagner le projet. Il peut être intéressant de créer des équipes dédiées pour alléger la charge, surtout dans des projets de grande envergure. En revanche, sur des transformations plus petites, distribuer le travail en impliquant le maximum de personnes est une solution adéquate. Créer un système participatif permet d'emporter l'adhésion des collaborateurs.

Chez l'IMSA, une direction de la transformation a été créée en interne pour piloter le projet sur les cinq années. Il s'agit d'une réponse possible à l'augmentation de la charge de travail comme le soulignait Philippe Blanquart. Également, il a été évoqué la possibilité de se faire accompagner par des consultants.

Quelles sont les erreurs que vous avez rencontrées dans vos projets et les conseils que vous donneriez pour les éviter ?

D'après l'expérience de Philippe Blanquart, une personne était en charge de la gestion des emplois du temps. Comme celle-ci est assez complexe, au vu du nombre de collaborateurs à gérer, il a été décidé de transformer sur l'Occitanie l'ensemble du fonctionnement. Cependant cela a été réalisé brutalement, sans avoir suffisamment communiqué en amont. Cela a engendré des difficultés par la suite. La méthode évoquée précédemment (tableau Excel) a été mise en place pour chaque projet : il s'agit d'une aide considérable pour analyser chaque étape.

Des droits d'alerte liés aux RPS ont-ils été émis suite à ces changements ?

Ce n'est pas le cas au sein de l'IMSA, mais un dispositif de cellule d'écoute très actif, avec intervention du médecin du travail a été mis en place. Cela permet de faire remonter rapidement l'information dès la moindre alerte.

Nous remercions grandement l'ensemble des intervenants pour la qualité de leur présentation, ainsi que l'ANDRH de nous avoir donné l'opportunité de participer à cet événement

**Prochain rendez-vous :
30 Novembre 2021 avec
l'Association des Conseillers
Prud'hommes sur l'obligation de
sécurité**