

Réussir la transformation de votre entreprise

White paper

Partena
PROFESSIONAL

2023



Réussir la transformation de votre entreprise

Le contexte économique mondial accélère le besoin de transformation des entreprises, quelle que soit leur taille. Partena Professional accompagne ces changements, sous toutes leurs formes, pour qu'ils atteignent l'objectif recherché.

« **L**a transformation d'entreprises, grandes ou petites, a toujours existé mais elle est devenue constante. » Bernard Hullaert, Chief Development Officer chez Partena Professional, le constate tous les jours. Son équipe pluridisciplinaire de plus de 40 experts (juristes, spécialistes en ressources humaines, en gestion de projet, en payroll, en amélioration des processus...) accompagne cette transformation.

Un monde B.A.N.I.

« Celle-ci s'est accélérée dans un monde B.A.N.I. pour Brittle, Anxious, Non-linear et Incomprehensible – en français, un monde fragile, anxieux, non linéaire et incompréhensible. Un monde chauffé à blanc entre la pandémie, la crise énergétique, la guerre en Ukraine, la crise climatique, etc. Il y a beaucoup d'incertitudes, donc les investissements doivent rapporter très vite et les besoins de transformation, qui visent



presque toujours à réduire les coûts, sont de plus en plus fréquents.»

« Or, pour qu’un changement porte les fruits escomptés, il faut de la cohérence dans l’implémentation, une bonne communication interne, une approche end-to-end... bref, un accompagnement efficace de bout en bout. »

4 approches

Les quatre approches pour lesquelles l’équipe de Partena Professional est la plus sollicitée sont les licenciements collectifs, les fusions et acquisitions, les changements d’organisation et ceux des systèmes et processus. « Nous pouvons envisager des alternatives au licenciement collectif pour arriver au même résultat en termes d’économies. Lors de fusions/acquisitions, nous veillons à l’intégration harmonieuse des ressources humaines, juridiques et du payroll lorsque deux sociétés différentes n’en font plus qu’une, avec des horaires différents, des politiques salariales voire des

cultures différentes. Nous posons une structure, un socle commun qui prend en compte le bien-être professionnel, capital à nos yeux. »

Susciter l’adhésion

La réorganisation, poursuit Bernard Hullaert, portera quant à elle sur la façon dont l’entreprise va se (re-)structurer. « Imaginons qu’une société décide de créer un nouveau département basé sur une nouvelle technologie. Cela oblige à coordonner plusieurs approches, notamment en matière de contrat de travail : les compétences seront différentes, mais aussi les profils de fonction, les horaires, les formations... »

De même pour les processus : « Nous pouvons cartographier tous les modes de fonctionnement de l’entreprise pour analyser chaque processus et imaginer ensemble comment le rendre plus efficace. Cela permettra de déterminer quelles nouvelles technologies ou nouvelles compétences rendront l’organisation plus performante tout en réduisant les coûts. »

Quelle que soit leur durée, les missions ont toutes le même objectif : « Une transformation réussie, à laquelle adhèrent toutes celles et tous ceux qui y sont confronté(e)s. »

Au sommaire

Fusion & Acquisition 4 > 6

Licenciement collectif 7 > 10

Systèmes et processus 11 > 14

Changements organisationnels 15 > 17



Cécile Allebosch, Managing Consultant Partena Professional

Comment faire d'une fusion/acquisition bien plus qu'une opération technique?

Lorsqu'une entreprise décide de fusionner ou d'acquérir d'autres sociétés, c'est toute une aventure qui commence. Dès le début du projet, les ressources humaines doivent être impliquées, propose Cécile Allebosch, Managing Consultant chez Partena Professional, pour que l'opération soit une réussite autant économique qu'humaine.

La fusion/acquisition impose une suite d'opérations complexes où de nombreux experts sont sollicités. Dont les Ressources Humaines? « Nous voyons de tout », constate Cécile Allebosch. « Les RH sont parfois présents et acteurs, parfois présents et informés, parfois absents. Nous pensons qu'ils doivent toujours participer au processus de décision. »

« Au-delà des aspects techniques, intégrer les RH dans leur globalité dès le début de l'opérationnalisation de la décision, permet de réaliser un shift, celui d'intégrer l'ensemble des personnes (travailleurs, dirigeants, actionnaires, syndicats...) qui crée le business. Nous sommes convaincus que cette intégration est la clé de la réussite. »

Comment Partena Professional peut-elle aider?

Pour expliquer comment soutenir un tel mouvement, Cécile Allebosch rappelle d'abord de quoi il est question: « Fusionner ou acquérir une société est une décision business qui vise à augmenter des parts de marché, de croître et/ou de rationaliser des coûts. Cette décision implique des enjeux RH. Si nous avons l'opportunité d'être sollicités au moment de la réflexion, nous rendons conscients les dirigeants et les RH de tous les impacts de l'opération en distinguant deux dimensions: ce qui doit être réalisé (concertation sociale, migration des données payroll...) et ce qu'il peut être opportun de réaliser (nouvelle politique salariale, nouveau design du département RH, digitalisation, optimisation des processus, optimisation, harmonisation...). »

Le champ des possibles est ouvert et vaste, poursuit notre consultante. « Le plus important est de partir des valeurs et de la culture de l'entreprise afin de bâtir le futur en évitant la nostalgie du passé. Impliquer les RH dès ce stade de la réflexion en connexion

avec les départements financiers est un gage extraordinaire de succès. »

Scanner tous les aspects de l'opération

Concrètement, si nous avons été sollicités en amont de l'opération, nous en scanons tous les aspects. « Nous nous assurons d'abord de l'implication préalable de l'équipe RH dans le projet. Ensuite, nous veillons à ce que soit bien défini l'objectif précis de la transformation. Et nous déterminons enfin

ses conséquences internes: comment seront gérées les fonctions qui doublonnent? Certaines seront-elles supprimées? Les gens seront-ils remplacés? Faudra-t-il se séparer de certains collaborateurs? »

Nos consultants développent une vraie méthodologie, créent des business cases, déterminent les priorités et les axes sur lesquels nous pouvons travailler... « Toute transformation a un coût: salaires, rôles, fonctions... Tout



l'art réside donc dans la préparation, sans jamais oublier que, si la fusion/acquisition résulte d'une décision économique, elle concerne avant tout des personnes. C'est ce que nous mettons en valeur : l'humain avant la stratégie. Sans ses collaborateurs, il n'y a pas d'entreprise.»

La prise en compte des RH, un critère de réussite ?

Une fusion ou une acquisition bouleverse les ressources humaines. «L'annonce d'une fusion suscite toujours l'inquiétude, tout le monde craint d'être licencié et, si l'opération implique un changement de commission paritaire, cela peut impacter les salaires et les acquis sociaux. C'est là où nous essayons de remettre du sens au milieu de croyances très fortes, puisque chacun campe sur son propre rôle.» La direction financière veut réussir son opération et c'est souvent elle qui dirige la manœuvre, tandis que celle des ressources humaines alerte sur les implications pour le personnel.

«Nous n'agissons pas seulement en tant que secrétariat social responsable

des aspects salariaux, nous voulons montrer qu'il est possible de remonter une chaîne de valeur beaucoup plus forte pour un résultat bien plus efficient. Plus tôt nous sommes impliqués, plus l'entreprise se prépare et plus elle sera forte. Et plus la fusion a toutes les chances de réussir... pour tout le monde.»

Quels que soient sa forme et ses objectifs ?

«Absolument», confirme Cécile Allebosch. «Ce type de transformation a toujours des impacts sur les travailleurs et travailleuses des sociétés concernées. Dès que la dimension économique se transforme, cela impacte les gens qui font le business. C'est pourquoi ces opérations sont régies par un cadre légal aussi strict que complexe. Lorsque nous sommes sollicités, nous demandons toujours au management de définir l'opération avec précision afin de pouvoir en identifier toutes les conséquences juridiques.»

Partena Professional aime convaincre les entreprises d'aller au-delà de ce qui

est imposé par le cadre légal, pour faire de la transformation un projet puissant, intéressant et impliquant, et ne pas envisager une fusion/acquisition uniquement sous l'angle technique et financier.

«Il faut s'appuyer sur une logique d'intégration et d'inclusion de tous les travailleurs et travailleuses qui vont être rassemblés et non sur une logique de division qui créera un rejet. Plus l'énergie est focalisée sur la dimension humaine, moins la nouvelle entité aura en son sein des gens divisés», conclut Cécile Allebosch.



«Plus tôt nous sommes impliqués, plus l'entreprise se prépare et plus elle sera forte», Cécile Allebosch

Quelles alternatives au licenciement collectif?

Une entreprise en difficulté peut se voir contrainte à licencier des travailleurs. Le licenciement peut être une option nécessaire à sa survie. Une telle situation stressante doit être traitée avec prudence et dans le respect de la légalité. En suivant les procédures établies et en garantissant le respect dû aux personnes impliquées, souligne Greet Damme, Managing Consultant Partena Professional.





De manière générale, remarque Greet Damme, «les licenciements collectifs sont motivés par des raisons prudentielles qui peuvent être très diverses. Une fermeture se profile? Des restructurations sont imminentes? Des décisions stratégiques obligent l'entreprise à changer de cap? Une unité de production n'est plus rentable et l'entreprise envisage de délocaliser l'usine à l'étranger? Les coûts salariaux

sont trop élevés? Le nombre de travailleurs est trop important? La demande de produits ou de services de l'entreprise est en baisse? Toutes ces raisons pourraient inciter l'employeur à procéder à un licenciement collectif.»

Selon la législation, un licenciement collectif concerne un groupe de personnes qui sont licenciées pour des raisons techniques ou économiques au

cours d'une période ininterrompue de 60 jours. Leur licenciement n'a donc rien à voir avec leur aptitude ou leur engagement individuel.

De combien de personnes est-il question?

Le nombre de licenciements nécessaire pour qu'il s'agisse d'un licenciement collectif diffère en fonction du volet concerné. Le premier volet est celui de l'information et de la consultation (loi Renault), le deuxième concerne la politique d'activation en cas de restructuration (cellule pour l'emploi/reclassement professionnel) et le troisième porte sur l'indemnisation liée au licenciement collectif.

En matière d'information et de consultation, les règles suivantes s'appliquent. Si l'entreprise comptait plus de 20 et moins de 100 travailleurs, le licenciement est qualifié de collectif quand il concerne 10 travailleurs. Si l'entreprise comptait au moins 100 mais moins de 300 travailleurs, il est question de licenciement collectif lorsque 10 % des travailleurs sont touchés. Et si l'entreprise comptait au moins 300 travailleurs, 30 d'entre eux

devront quitter l'entreprise pour qu'il soit question de licenciement collectif.

Dans tous les cas, l'occupation moyenne prise en compte est celle de l'année civile précédant le licenciement collectif.

En quoi consiste la phase préparatoire?

«Si l'employeur n'entrevoit aucune autre solution, il est tenu d'entamer les procédures nécessaires. Mais avant d'en arriver là, il lui faut accomplir un travail préparatoire considérable. Il doit notamment réfléchir à la manière dont il va élaborer sa stratégie. Il devra effectuer des calculs et déterminer quelle partie ou quel département de l'entreprise sera affecté(e). Il devra également préparer la communication avec les différentes parties prenantes.»

Les travaux préparatoires sont terminés? La procédure proprement dite peut alors commencer. «Concrètement, l'employeur convoque l'organe de

concertation compétent (souvent, le conseil d'entreprise ou la délégation syndicale) pour informer les représentants des travailleurs de son intention de procéder à un licenciement collectif. Cela se fait au moyen d'une note explicative écrite. En outre, l'employeur doit au moins informer le service subrégional de l'emploi, ainsi que le SPF ETCS», précise Greet Damme.

Quel est le but de la phase d'information et de consultation ?

« L'objectif est d'informer et de consulter l'organe de concertation compétent, de vérifier si les licenciements peuvent être réduits ou évités et si leurs conséquences peuvent être atténuées. Les représentants des travailleurs poseront des questions et présenteront des arguments. L'employeur devra y apporter

une réponse. Les représentants des travailleurs ont le droit de proposer des alternatives, et l'employeur est tenu de les examiner et d'y répondre. Il doit également apporter la preuve que les conditions d'information et de consultation ont été correctement respectées. »

La phase d'information et de consultation est une période intensive qui doit être suivie de près. Aucune durée minimale ou maximale n'est prévue.

Parfois, cette phase se déroule sans heurts ; dans d'autres cas, elle se révèle difficile. Les chiffres du SPF ETCS indiquent que cette phase dure en moyenne 83 jours (chiffres pour le premier trimestre de 2023).

L'employeur peut-il procéder directement à un licenciement collectif une fois la phase d'information et de consultation terminée ?

« Il est tenu de respecter un délai d'attente », poursuit notre consultante.

Celui-ci dure en principe 30 jours et peut être prolongé jusqu'à 60 jours. La période d'attente commence après la fin de la phase d'information et de consultation, et plus précisément à la date de notification de la décision de licenciement collectif au directeur du service subrégional de l'emploi du lieu où se situe l'entreprise. » Dans le cadre d'un licenciement collectif, l'employeur doit également respecter les règles relatives à la mise en place d'une cellule pour l'emploi et au reclassement professionnel. « Toutes ces démarches nécessitent du temps. »

L'employeur est-il tenu d'élaborer un plan social ?

La plupart des entreprises négocient un plan social, mais ce plan n'est pas obligatoire. Si les entreprises souhaitent introduire un régime spécifique de RCC (l'ancienne prépension) dans le cadre d'une restructuration, il est nécessaire de conclure une CCT à cet effet. « En principe, la négociation d'un plan social suit la phase d'information et de consultation », souligne Greet Damme. « Néanmoins, en pratique, les deux phases se chevauchent, et les négociations relatives aux grands axes d'un éventuel plan social



commencent souvent pendant la phase d'information et de consultation.»

Le coût moyen d'un plan social est généralement supérieur de 110 % (et peut atteindre jusqu'à 170 %) par rapport au coût légal d'un licenciement individuel, en fonction d'un certain nombre de facteurs.

Le secteur peut être déterminant, par exemple, mais le timing peut aussi entrer en ligne de compte. Plus le temps presse pour le management, plus la pression augmente sur le plan social, la rentabilité de l'entreprise, le climat social dans l'entreprise, etc.

Existe-t-il des alternatives au licenciement collectif ?

Un licenciement collectif est un processus intensif et chronophage qui implique beaucoup de préparation (chiffres, communication, stratégie). Ce processus a un impact majeur sur

les activités quotidiennes. Il affecte également l'image de l'entreprise et sa perception négative est susceptible de perdurer longtemps. Enfin, il s'agit d'un processus coûteux, car un plan social augmente le coût du licenciement.

« Avant d'envisager un licenciement collectif, une entreprise peut toujours chercher des alternatives. Il en existe plusieurs. La question essentielle que le gérant d'entreprise doit toujours se poser est la suivante : quel est mon problème fondamental ? Mes coûts salariaux sont-ils trop élevés ? Ai-je besoin de plus de flexibilité ? Ai-je un excédent de personnel ? Dois-je renforcer les compétences de mes travailleurs ou leur permettre de se recycler ? Dois-je réduire la production ? Le volume de travail est-il temporairement trop élevé ? »

Les possibilités pour éviter un licenciement collectif se situent à différents niveaux.

« Chacune de ces options répond à un objectif propre », conclut Greet Damme. « En fonction de l'objectif, plusieurs pistes peuvent être distinguées : les possibilités de réduction structurelle du

personnel sans licenciement collectif, les possibilités de réduction des coûts salariaux, du volume de travail ou du temps de travail, les possibilités d'introduction d'une plus grande flexibilité dans l'organisation et diverses mesures de soutien visant à éviter des coûts salariaux ou des licenciements élevés. »

Certaines alternatives auront un impact limité, tandis que d'autres entraîneront beaucoup plus de conséquences. Une combinaison des alternatives se révélera parfois nécessaire, en fonction de la situation. Certaines alternatives permettent d'obtenir un résultat rapide (p. ex. des formes de rémunération alternatives avec moins de pression (para-fiscale). D'autres nécessitent un investissement à long terme (p. ex. la vente éventuelle d'une division de l'entreprise ou une politique de bien-être élaborée).

Comment Partena Professional peut-elle apporter son aide pour gérer un licenciement collectif ou rechercher des alternatives ?

En apportant une assistance ciblée à l'entreprise en question. En lui offrant des conseils non seulement juridiques, mais



« Avant d'envisager un licenciement collectif, une entreprise peut toujours chercher des alternatives », Greet Damme

aussi stratégiques, et en abordant la situation concrète de manière professionnelle. En aidant l'entreprise de manière pluridisciplinaire, sous toutes les facettes possibles, qu'il s'agisse des procédures, de la concertation sociale ou de la communication. Et, enfin, en effectuant des calculs concrets qui étayeront le processus de prise de décision bien plus efficacement que toute autre approche.

Isoler et préciser les problèmes pour déterminer des mesures d'amélioration



Thomas Huysman, Project consultant HR systems & processes Partena Professional

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement changeant : évolution du contexte interne et externe dans lequel l'entreprise opère, forte croissance ou, au contraire, compression des activités, numérisation, etc. Cette situation affecte le département RH à bien des égards et peut entraîner une approche inadéquate des différentes problématiques.

Attirer et retenir les talents, gérer les relations avec les travailleurs, se conformer à la législation et à la réglementation du travail, gérer les salaires et les conditions de travail, rester à la pointe de la technologie, garantir la diversité, l'égalité, l'inclusion, la santé et la sécurité des travailleurs, gérer la charge de travail et les contraintes de temps... Ce ne sont là que quelques-uns des nombreux défis qui préoccupent les entreprises et obligent le département RH à adopter une approche stratégique afin de suivre le rythme et, si possible, de jouer un rôle de premier plan.

« L'équipe Change & Transformation de Partena Professional peut également aider les clients à mener des projets stratégiques axés sur les individus, les systèmes et les processus au sein des RH et de tous leurs sous-domaines. »

« L'impact est en effet considérable sur la relation entre l'employeur et les travailleurs, d'une part, et le contexte plus large, d'autre part », explique Thomas Huysman, Project consultant HR systems & processes.

Une approche de bout en bout

« Le payroll occupe une place centrale dans les services de consultance que nous proposons aux départements RH des entreprises », souligne Thomas Huysman. « Nous couvrons non seulement les processus et systèmes de paie, mais aussi tous les processus connexes : enregistrement des temps de présence, rémunération et avantages, prestations et évaluations, *onboarding* et recrutement, post-paie... Nous aidons les clients à acquérir les bonnes connaissances et nous élaborons, en concertation, une solution globale de bout en bout. »

Certaines entreprises sentent bien qu'un problème se pose, mais ne parviennent pas à l'isoler et à le préciser suffisamment, ce qui peut les empêcher de déterminer le point de départ d'une action d'amélioration. Les services de consultance élaborent un *flowchart* à partir de

l'inventaire de la situation existante, ce qui permet d'identifier la voie à suivre afin de résoudre le problème. Une attention particulière est accordée à la description détaillée du processus d'amélioration et à sa mise en œuvre.

Par où devraient commencer les professionnels des ressources humaines qui doivent tout planifier ?

La tâche la plus importante consiste à identifier les défis actuels et à établir un

point de départ, c'est-à-dire décrire le contexte existant. Cet exercice se fait à l'aide d'un modèle de maturité, d'une analyse des processus (AS IS) et d'une analyse des risques. « Nous cartographions toujours l'ensemble des processus et systèmes », précise Thomas Huysman. « Il est essentiel de savoir d'où nous partons pour atteindre l'objectif fixé. »

La méthode *North Star Metric* est le moyen idéal pour prendre toutes les décisions importantes, et pour combler le





fossé entre la situation actuelle et celle à atteindre. «Cela nous permet de garantir une approche holistique et de ne négliger aucun risque», poursuit Thomas Huysman. «Grâce à une analyse objective, nous évaluons chaque processus de manière cohérente afin d'en créer de nouveaux dans l'intérêt de la stratégie de l'entreprise. Par la suite, ces derniers seront contrôlés et supervisés avec notre aide.»

Comment identifier et traiter les risques? Comment distinguer les questions principales des questions secondaires?

«Une bonne manière de cartographier les risques consiste à se baser sur un registre des risques, qui est une liste de tous les risques possibles. Nous procédons par processus. Cela nous permet d'évaluer les risques en fonction de leur impact et de leur probabilité. Avec ces deux facteurs, nous pouvons ensuite établir un score de risque global.» Un exemple: la probabilité que votre maison brûle est peut-être limitée, mais l'impact sera très élevé en cas d'incendie, et cela peut donc constituer un risque majeur.

Thomas Huysman poursuit: «Il est important de toujours se référer à la *North Star Metric* et aux objectifs des processus. L'évaluation des risques au niveau de l'efficacité nécessite une autre échelle que l'évaluation des risques en termes de standardisation. Nous aidons nos clients à cartographier les risques, mais aussi à y remédier. Nous soumettons des propositions d'optimisation que nous testons en fonction des efforts à fournir et de leur impact.»

Comment puis-je rendre mes processus mesurables afin de prendre des décisions fondées sur des données? Comment puis-je contrôler les processus et procédures existants?

«Pour rendre les processus mesurables, il faut d'abord les cartographier (inputs, outputs, activités, décisions, etc.) et évaluer les différentes composantes», explique Thomas Huysman. «C'est un bon point de départ pour simuler l'impact de certaines décisions sur la situation cible souhaitée. Notre connaissance du marché nous permet de conseiller les clients à cet égard.»

Ici encore, la *North Star Metric* est idéale pour combler le fossé entre ce qui existe aujourd'hui et ce qui devrait exister demain.

Il est conseillé d'inventorier les processus de manière dynamique, à l'aide d'un logiciel spécialisé. Cela permet de les rendre transparents, d'obtenir des étapes mesurables, de simuler l'impact de certaines variables, de façonner le nouveau processus et de créer une base de données documentaire.

Comment puis-je m'engager dans une démarche RH plus stratégique et moins me préoccuper des salaires et de l'administration? Comment atteindre au mieux un objectif stratégique?

Les tâches liées à la paie et à l'administration des ressources humaines sont très souvent transactionnelles et n'apportent qu'une valeur ajoutée limitée. L'examen des processus jette les bases pour analyser le travail et identifier les meilleures actions à entreprendre afin d'optimiser le travail sans valeur ajoutée.

Thomas Huysman: «Plusieurs actions sont envisageables: automatisation, externalisation et optimisation des processus. Il se peut qu'une approche se révèle meilleure qu'une autre dans un contexte donné. Une analyse basée sur des critères objectifs permettra donc d'identifier la meilleure approche.»

Grâce aux processus mesurables, il est également possible de prendre des décisions stratégiques fondées sur des données, sur la base d'une analyse approfondie des mesures.

Pour définir un objectif stratégique, il est essentiel de commencer par dresser un état des lieux de la situation actuelle et de la stratégie de l'entreprise. «Une bonne approche est celle du 'Business Process Management' (BPM)», conseille Thomas Huysman. «Cette approche générique offre un cadre pour cartographier la situation de départ, analyser les risques, développer des optimisations en

fonction de la stratégie de l'entreprise, et contrôler l'impact de ces optimisations.»

Et comment «Systèmes et Processus» peut-il aider à choisir et à implémenter de nouveaux outils?

«Systèmes et processus» peut aider à cartographier le paysage actuel des systèmes au moyen d'un *capability mapping*. Il s'agit d'examiner quelles sont les fonctionnalités nécessaires dans les systèmes. Ces besoins sont ensuite confrontés à ce qui est déjà en place aujourd'hui.

«Nous aidons à analyser les manquements existants, puis, par le biais d'une étude de marché indépendante et de demandes d'offres si nécessaire, nous sélectionnons les fournisseurs. Enfin, l'implémentation suit pour faire évoluer le paysage actuel vers le paysage souhaité.»



Les clés d'une réorganisation interne réussie

Un changement d'organisation interne, c'est tout sauf une péripétie. Ses impacts sont tout autant économiques qu'humains. Les RH ont donc un rôle capital à jouer, avant, pendant et après le processus. Ruben Lombart, Directeur de HR Partners, explique pourquoi. Et détaille les approches proposées par Partena Professional.

Pour une transformation d'organisation au sein d'une entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, le rôle des ressources humaines est, là aussi, crucial. Pour s'acquitter efficacement de cette mission, «il existe plusieurs modèles organisationnels sur lesquels s'appuyer»,

Ruben Lombart, Directeur de HR Partners

Changements organisationnels

explique Ruben Lombart, directeur de HR Partners. « Mais la clé de la réussite d'un projet de transformation réside dans la proximité du département des ressources humaines avec la direction de l'entreprise, de la vision de celle-ci et des enjeux de la transformation. »

« Les ressources humaines doivent être à même de bien comprendre l'impact de ces enjeux sur l'entreprise et d'intégrer le facteur humain, qui est fondamental. »

Comment aligner la politique RH sur la stratégie de l'entreprise ?

C'est l'une des missions de Partena Professional lors de l'accompagnement de tout changement d'organisation. « Aider le département RH à délimiter ce que souhaite la direction de l'entreprise et à cerner très précisément où elle veut aboutir, comprendre les enjeux et traduire l'ensemble dans des actions concrètes. Notre rôle est de les soutenir, en utilisant des approches très pragmatiques, adaptées à l'entreprise, à sa taille,

etc., de telle façon que le succès soit au bout du processus. Nous visons des résultats concrets, qui reposent sur de bonnes pratiques et sont réalistes dans le contexte de l'entreprise. »

Comment obtenir l'adhésion des salariés ?

Concrètement, comment susciter l'adhésion des collaborateurs et collaboratrices puisque la transformation peut bouleverser leurs fonctions ? En veillant « à avoir une communication très claire sur la vision, les objectifs, l'impact du changement sur l'ensemble des travailleurs, sa raison d'être, ses valeurs ajoutées, comment il sera appliqué et dans quels délais au sein de l'organisation. Une autre approche, dite participative, pourrait viser à impliquer le personnel dans les réflexions : les objectifs, la nouvelle organisation et la façon d'y arriver ».

Parmi les autres clés de la réussite de la planification et de l'exécution d'une stratégie de transformation figure « la gouvernance des projets », expose Ruben Lombart. « Partena Professional dispose d'une large expertise en matière

de gestion de projet, s'appuyant sur une définition précise et complète des objectifs de cette transformation, l'évaluation argumentée de ses bénéfices, de ses risques et de son coût ainsi qu'un design complet du processus de son accompagnement, y intégrant tous les éléments liés à la communication, et jusqu'à la mesure des résultats de la transformation. »

Comment convaincre l'organisation de la nécessité d'une transformation ?

Autre cas de figure : la direction hésite à s'engager dans un changement d'organisation, alors qu'il apparaît nécessaire. Comment procède Partena Professional pour lever les réticences ou éveiller les consciences ? « En réalité », affirme Ruben Lombart, « les entreprises sentent



souvent très bien qu'elles doivent se transformer. Elles l'ont perçu mais elles ne savent pas toujours comment faire ni quel peut être l'impact sur le personnel.»

«Les RH ont ici encore un rôle capital: elles élaborent un vrai business case, qui va permettre de mettre en évidence les avantages et les coûts de la transformation pour l'entreprise et ainsi soutenir le comité de direction dans ses choix.»

Prenons l'exemple d'une transformation digitale: «Si les avantages peuvent paraître assez vite évidents – par exemple une augmentation de la productivité, une réduction des coûts, une meilleure expérience client... –, le changement pour le personnel ne l'est pas toujours (gestion de la motivation, rétention, évolution du contenu du métier, apprentissage de compétences, besoin

de recrutement, etc.). En fait, les RH se profilent ainsi comme des partenaires business et peuvent démontrer l'impact et le résultat de leurs actions sur ces indicateurs clés de l'entreprise. Des indicateurs bien entendu économiques, qui vont parler aux directions, mais aussi des indicateurs de nature humaine, tels que le bien-être ou le niveau d'engagement des collaborateurs.»

Comment faire en sorte que les RH soient guidées par les données?

Ce qui précède illustre l'importance des données dans un changement d'organisation au sein d'une entreprise. «Une importance cruciale, insiste le directeur de HR Partners. Les données issues de l'entreprise, qui peuvent démontrer les nécessités de changement et en mesurer les résultats, permettent même de comparer avec celles d'autres organisations. Et ça concerne tant les données économiques que celles liées au personnel et à l'activité RH: la structure et les caractéristiques de l'effectif, la rémunération et les avantages sociaux, la formation et le développement, le contexte légal et le payroll, la gestion et la rétention des talents.»



Parmi les autres clés de la réussite de la planification et de l'exécution d'une stratégie de transformation, figure «la gouvernance des projets», expose Ruben Lombart

Pour plus d'informations:
www.partena-professional.be