

Bulletin CPM – janvier 2008

# CPM Insights

Dans ce numéro : Pleins feux sur le changement dans l'organisation

**Introduction par Christine Van Velthoven**

**VOTRE CONFIANCE EST NOTRE MOTIVATION : Les initiatives de CPM pour encourager une approche globale – Forum pour l'Excellence**

**NOUS PARTAGEONS UNE VISION COMMUNE : Aller de l'avant en consultance RH – avec la contribution de Veronique Van Erp, Anne-Maria Vandebroucke, Johan Lauwers, Carlin Deseyne et Nele Zwerts, Managing Consultants chez CPM**

**NOUS PARTAGEONS NOTRE EXPERTISE GRH : Réaliser des changements avec succès au sein d'une organisation – le point de vue d'un expert par le Prof. Dr. Marc Buelens, Partenaire, Vlerick Leuven Gent Management School**


**VOS RÉSULTATS DÉTERMINERONT NOTRE SUCCÈS : IMOG ou comment les processus de changement doivent toujours être portés par l'organisation**

## Evolution et non révolution

Le rôle de la direction des ressources humaines (DRH) est de plus en plus important dans les sociétés en croissance. CPM évolue elle aussi en fonction de l'évolution du marché. Nous avançons en tant que société et selon le processus de CPM d'une approche centrée sur l'entreprise qui se concrétise. Pour cette première édition de CPM Insights de 2008, je voudrais vous présenter, avec tous les consultants de CPM, la façon dont nous avons évolué en tant qu'entreprise, pour encore mieux répondre à vos besoins.

Notre vision consiste à maximiser les performances d'une entreprise par les personnes. Qu'elle soit un client, un cadre, un employé ou un candidat, la personne est ce qu'il y a de plus important pour nous. En réunissant les aspirations des personnes et des entreprises et en créant une interaction harmonieuse entre elles, nous cherchons à optimiser votre performance en tant que société. En soutenant cette vision, notre stratégie n'est pas révolutionnaire. Il s'agit d'une évolution naturelle bâtie sur des fondations solides qui renforcent autant notre rôle de conseiller que vos résultats en gestion des ressources humaines. Le point de départ de toutes nos actions est notre approche holistique centrée sur l'entreprise.

Dans le cadre de cette approche, nous souhaitons également élargir votre point de vue sur les RH. Chaque bulletin de CPM abordera un thème majeur en gestion des ressources humaines, vous communiquant la vision des choses de nos consultants, d'un expert extérieur sur le sujet ou de vous-même en tant que client. Vous trouverez une version complète de ce bulletin, disponible en français, néerlandais ou anglais, sur [www.cpm-hrm.be](http://www.cpm-hrm.be). Visitez notre site web et découvrez notre nouvelle approche à l'aide d'études de cas et d'autres initiatives. Nous vous



invitons aussi à participer à notre « Forum pour l'Excellence » ou à nos rencontres petits-déjeuners, au cours desquelles nos consultants, d'autres collègues de gestion des ressources humaines et clients partagent leur expertise dans le domaine de l'organisation et des RH avec vous.

Pour finir, je souhaiterais remercier ceux d'entre vous qui ont participé à la conception de notre nouvelle image. Les retours d'informations que nous avons reçus étaient toujours sincères et constructifs. Au nom de l'équipe de direction et de tous les employés de CPM, je voudrais tous vous remercier pour la confiance que vous nous avez témoignée durant ces années. Dans le futur, cette relation deviendra de plus en plus forte et nous relèverons le défi qui se dresse devant nous tous.

**Christine Van Velthoven**  
Managing Director

## **VOTRE CONFIANCE EST NOTRE MOTIVATION**

### **CPM soutient une approche globale – Forum pour l'Excellence**

CPM a fondé le « Forum pour l'Excellence », une plate-forme d'échanges exclusive pour une sélection de 12 sociétés non-concurrentes. A l'aide de cette plate-forme, CPM veut promouvoir l'esprit d'entreprise en stimulant l'échange d'expériences managériales.

En adoptant une approche centrée sur l'organisation pour examiner en groupes des questions d'entreprise d'ordre général, CPM assiste et aide les participants à améliorer leurs prises de décisions dans le cadre des affaires. Le rôle de CPM est de préparer et d'évaluer ces sujets de discussions ainsi que de coordonner les diverses sessions. CPM invite, en outre, des orateurs externes afin d'apporter un point de vue extérieur.

Pour plus d'informations, veuillez contacter **Anne-Maria.Vandenbroucke@cpm-hrm.be**

## **NOUS PARTAGEONS UNE VISION COMMUNE**


### **Aller de l'avant en consultance RH**

*Avec la contribution de Veronique Van Erp, Anne-Maria Vandenbroucke, Johan Lauwers, Carlin Deseyne et Nele Zwerts, Managing Consultants chez CPM*

De nos jours, les départements RH sont dirigés par les objectifs et la stratégie de l'entreprise tout en répondant aux aspirations des talents individuels.

Afin de pouvoir lier les aspects RH aux objectifs de la société, il est devenu crucial pour nous, consultants en RH, d'élargir notre mode de pensée. Chaque département – avec sa culture, son mode de fonctionnement et sa structure propre – ainsi que chaque individu jouent un rôle important dans l'intégration de la stratégie de l'entreprise. Une approche à 360° est donc





primordiale pour bien apprécier la manière dont les éléments interagissent et se renforcent mutuellement. C'est de cette manière qu'une réelle valeur ajoutée peut être créée en consultance RH et véritablement optimiser les performances de votre société et des membres de votre personnel.

Le nouveau modèle d'entreprise de CPM fait refléter cette perspective à 360° sur les organisations. Il inclut une approche globale qui couvre l'ensemble de l'organisation et vous accompagne étape par étape à travers un procédé continu.

*« Nos consultants ont une connaissance approfondie de ce modèle, qui constitue la base à partir de laquelle nous définissons une stratégie sur mesure à développer pour chaque entreprise. »*  
Veronique Van Erp, Managing Consultant, CPM

### **Votre perspective est notre environnement opérationnel**

Le point de départ de notre approche est une analyse en profondeur de votre organisation. Sur base de cette analyse, nous définissons l'envergure de votre projet à tous les échelons – individuel, RH et organisationnel. CPM analyse les spécificités de votre culture d'entreprise, mais aussi de vos processus et de votre structure. Conformément à notre approche globale, notre analyse est à tout moment basée sur une connaissance approfondie de votre entreprise, de votre vision et de vos objectifs stratégiques.


*« Conformément à notre approche globale, nous analysons les spécificités de votre culture d'entreprise, mais aussi de vos processus et de votre structure. Nous veillons à ce que ces éléments interagissent harmonieusement, et que le tout pèse davantage que la somme des parties. »*  
Anne-Maria Vandebroucke, Managing Consultant, CPM

CPM collabore avec De Lijn à Anvers depuis un certain nombre d'années. Lorsque De Lijn a décidé d'intégrer un système de coaching dans chaque orientation de carrière, CPM a développé une stratégie de coaching qui non seulement avait un impact positif sur la culture d'entreprise, mais qui engendrait aussi de meilleurs résultats commerciaux. Cette stratégie fut définie en adoptant une approche globale, en tenant compte des objectifs stratégiques de De Lijn et en évaluant chacune des caractéristiques liées à la culture, aux processus et à la structure.

*« Le coaching doit être envisagé dans un contexte plus large, il doit être imbriqué dans la culture de l'entreprise. De Lijn a choisi délibérément de travailler avec un partenaire qui connaissait parfaitement sa culture. C'est seulement en intégrant cette culture au sein du projet que les travailleurs peuvent collaborer de façon plus optimale et donc réellement améliorer les résultats d'une entreprise. »*  
Johan Lauwers, Managing Consultant, CPM

### **Des solutions efficaces et sur mesure**

Chez CPM, nos consultants n'élaborent pas seulement des stratégies spécifiques à votre entreprise, ils mettent également au point des solutions d'intégration. Des analyses pointues nous permettent de transposer vos besoins en recommandations et solutions concrètes, parfaitement adaptées à vos exigences. En déployant une approche personnalisée, CPM s'assure que toutes les solutions se renforcent réciproquement et, de ce fait, augmentent le retour sur investissement de votre entreprise.



*« Même si les besoins et l'approche de chaque entreprise diffèrent, une préoccupation reste toujours de mise : comment transformer les talents disponibles et la plate-forme organisationnelle en valeur ajoutée, afin de fournir les meilleurs résultats. »*

Johan Lauwers, Managing Consultant, CPM

Pour Floréac, une société de distribution de plantes en Europe, CPM eut l'idée de construire un « learning circle ». En adoptant une perspective plus large – CPM a joué un rôle dans l'élaboration de la stratégie de la gestion du changement – CPM a réussi à instaurer une solution qui s'inscrivait dans la lignée de ce qu'étaient les besoins réels des employés impliqués dans le processus de la gestion du changement. C'est de cette manière que CPM a créé le concept de sessions pratiques de développement, faites par les employés pour les employés, ce qui garantit un réel processus d'apprentissage mais aussi une forte implication de l'équipe.

*« Grâce au « learning circle », nous fumes capable de réaliser un développement prenant en compte aussi bien les besoins du collaborateur que ceux de l'entreprise. C'est pourquoi l'ensemble des participants estimèrent que cette ligne de changement leur offrirait une opportunité pour leur carrière et leur permettrait d'accomplir efficacement la mission de l'entreprise. »*

Carlin Deseyne, Managing Consultant, CPM

### **Accompagnement au cours du processus de changement**

CPM a développé des outils et techniques pour aider les entreprises à opérer un changement de la manière la plus adéquate. Afin de gérer le changement efficacement, CPM a créé une approche méthodique basée sur son modèle d'entreprise qui commence par la direction pour ensuite engager toutes les parties prenantes. Tout changement entraîne une série de difficultés chez les personnes, c'est pourquoi il est crucial d'inclure systématiquement le « côté humain ». Chez CPM, nos consultants accompagnent les changements qui interviennent au sein de l'organisation de manière professionnelle et, ce faisant, créent une plate-forme solide pour la mise en œuvre d'une vision, d'une stratégie et de projets tournés vers l'avenir.

*« Notre approche se base toujours sur une forte implication des principaux acteurs au sein de l'organisation afin qu'ils soient enthousiastes et participent activement à l'intégration des changements qui vont être apportés à l'entreprise. »*

Nele Zwerts, Managing Consultant, CPM

L'accompagnement dans la gestion du changement est une affaire quotidienne chez CPM. Pour Televic, une société internationale de high-tech en plein croissance, CPM a voulu créer des synergies entre la croissance organisationnelle et la croissance personnelle des collaborateurs de Televic en définissant et en adoptant une politique intégrée de GRH basée sur la gestion de la performance.

*« Selon nous, la gestion de la performance est une approche intégrée par laquelle la stratégie RH est profondément ancrée dans la stratégie organisationnelle. La gestion de la performance établit d'abord un lien entre la mission, ses objectifs et sa stratégie, et les procédés-clés. Il s'agit d'un instrument pour une meilleure harmonisation de l'organisation et de ses employés. C'est seulement de cette manière que la gestion de la performance pourra réellement apporter une valeur ajoutée au sein de l'organisation. »*

Carlin Deseyne, Managing Consultant, CPM

## **CPM vous conseille et vous accompagne à travers le changement**

Tout comme nos clients, ou toute autre société qui veut être innovante et garder une avance sur la concurrence, CPM évolue. Ce nouveau modèle d'entreprise nous mène à un niveau plus élevé, il nous aide à mieux appréhender le monde complexe et enchevêtré des ressources humaines. Cet article prouve également que CPM a déjà une longue expérience de cette approche globale avec ses clients et que celle-ci est la bonne direction à suivre. Les clients qui ont déjà suivi cette approche avec nous se montrent enthousiastes. Ils nous font part de la valeur ajoutée de notre travail et désirent s'engager davantage dans cette voie. En tant qu'organisation, nous sommes convaincus que c'est ainsi que nous pouvons aller de l'avant. Nous vous relaterons tout ceci dans les prochains mois.

## **NOUS PARTAGEONS NOTRE EXPERTISE GRH**

### **Comment réaliser des changements avec succès au sein d'une organisation ?**

*Le point de vue d'un expert par le Prof. Dr. Marc Buelens, associé et professeur de Management et d'Organisation à la « Vlerick Leuven Gent Management School »*

***No risk, no change, no business – une entreprise doit constamment évoluer si elle veut réussir, aussi bien aujourd'hui que demain. Mettre en place et réaliser des processus de changement est donc une nécessité pour toute organisation. Et pourtant... Aussi bien au sommet de l'entreprise qu'à la base, on rencontre une résistance au changement dès que les gens pensent qu'ils ont quelque chose à y perdre. Partons à la recherche des ingrédients de base d'un changement réussi au sein d'une organisation avec le Prof. Dr. Marc Buelens.***

On entend souvent que le changement est une bonne chose, *change is good*, et pourtant les employés ne sont pas toujours ouverts au changement. Comment gérer ce phénomène en tant qu'organisation ?

*Mon hypothèse est que les gens ne sont pas contre le changement mais contre les inconvénients qui y sont liés. Les gens sont plutôt ouverts au changement mais dès que celui-ci s'accompagne d'inconvénients, ils s'opposent à toute forme d'évolution et ce à tous les niveaux dans l'organisation, même au sommet. C'est typiquement humain. Il est possible de minimiser cette résistance en travaillant étape par étape et en introduisant les changements petit à petit.*

Comment mettre en oeuvre un changement au sein d'une organisation ?

*Idéalement, pour mettre en oeuvre un changement, il faut travailler à contre-courant, c'est-à-dire de la base vers le sommet. Avant même de lancer la première idée de ce qui doit changer, les employés doivent analyser ensemble la situation et réfléchir aux développements qui doivent être mis en oeuvre au sein de l'organisation. Dans la plupart des entreprises, les changements sont imposés par le sommet et ensuite communiqués au reste des employés. Dans ce cas, il est important de communiquer en permanence sur le « comment », le « pourquoi » et le « quand », pour ainsi recevoir l'adhésion de tous les niveaux de l'organisation.*

Quel est l'élément le plus important dans le processus de changement ?

*Environ 50% des études désignent les cadres supérieurs comme étant l'élément déterminant du processus de changement ; l'autre moitié désigne les cadres moyens comme la base d'un*

*changement réussi. Cependant, les véritables changements doivent se produire sur le terrain, et c'est pourquoi je suis persuadé que le rôle des cadres moyens est un facteur critique du succès de tout processus de changement.*

Quels sont d'après vous les ingrédients indispensables à la réussite d'un changement dans une organisation ?

*Pour résumer, je dirais la concentration, le pouvoir et la crédibilité. En premier lieu, il faut que les gens soient concentrés pour pouvoir vraiment réaliser un changement. Les comportements incohérents ne donnent jamais lieu à des changements réussis. Il est donc important de bien définir le changement souhaité et le cap que l'entreprise doit ensuite suivre pour atteindre les objectifs fixés.*

*Ensuite, il est primordial que les cadres disposent du pouvoir suffisant leur permettant de maintenir le cap. Si, par exemple, vous souhaitez internationaliser votre entreprise, il est important d'avoir le pouvoir de placer des employés aux profils internationaux à des positions clés.*

*Mais le critère le plus important est sans aucun doute la crédibilité. La crédibilité de ceux qui sont à la barre et de leurs promesses, mais également la crédibilité de la route à suivre pour mettre en oeuvre le changement. Un mauvais score dans le domaine de la crédibilité mène souvent droit dans le mur.*

Existe-t-il des exemples célèbres d'entreprises qui ont réalisé avec succès leur processus de changement ?

*Les plus beaux changements sont ceux qui restent invisibles. Ce sont ces changements que les entreprises réalisent sans qu'on les remarque et qui semblent couler de source pour tout le monde. En Belgique, nous avons plusieurs de ces « champions dissimulés ». Ce ne sont pas les entreprises qui annoncent un gros changement mais celles qui mettent en oeuvre un changement étape par étape et qui, année après année, enregistrent des progrès. On peut par exemple penser à Colruyt. Les concurrents en sont souvent à leur huitième « nouvelle » structure en neuf ans. Si on compare le Colruyt d'aujourd'hui à celui d'il y a six ans, on constate une énorme évolution aussi bien au niveau de la gestion du personnel que de la politique envers le développement durable par exemple. Tout cela a été réalisé sans changements révolutionnaires, aussi bien pour les employés que pour la clientèle.*

Existe-t-il, selon vous, un modèle d'organisation pour le futur ?

*Je suis persuadé qu'il n'existe pas un seul modèle d'organisation figé : un modèle de succès pour une grande banque n'est pas le modèle du succès pour une petite PME. C'est pourquoi il est de plus en plus important pour chaque cadre de bien interpréter chaque situation et, à partir de là, de prendre les bonnes décisions. Je ne vois pratiquement plus de recommandations générales ou de principes pour bien gérer une entreprise.*

Le Prof. Dr. Marc Buelens est Docteur en Psychologie Industrielle (Université de Gand). Il a travaillé en qualité de membre du personnel scientifique (Université de Gand) et comme cadre pour les brasseries Artois. Dans le passé, il a été gestionnaire de la Vlerick Leuven Gent Management School, dont il est toujours partenaire. Le Professeur Buelens enseigne actuellement le General Management and Organisation à la fois à la Vlerick Leuven Gent Management School et à l'Université de Gand.

## VOS RÉSULTATS DÉTERMINERONT NOTRE SUCCÈS

### **IMOG ou comment les processus de changement doivent toujours être portés par l'organisation**

#### **Analyse de la situation**

L'IMOG, la société intercommunale pour la santé publique, a été créée en 1976. Elle comptait alors sept employés. Aujourd'hui, cette intercommunale est devenue une organisation à part entière employant plus de 170 collaborateurs.

Non seulement l'organisation s'est développée, mais son éventail d'activités et de services s'est lui aussi largement étoffé au fil du temps. Son équipe de 170 collaborateurs offre à l'heure actuelle une gamme de services vaste et complexe en matière de gestion de l'environnement et des déchets. Les clients demandent en outre à l'IMOG, organisme semi-public, d'adopter une approche toujours plus commerciale et novatrice lors du développement de nouveaux services. L'intercommunale a estimé que le temps était venu de confronter sa structure organisationnelle interne à ces nouveaux besoins et de l'adapter en conséquence.

De nombreux changements imminents étaient en outre prévus au niveau du management : le directeur général s'appretait à quitter l'organisation et un nouveau conseil d'administration devait être constitué.

L'IMOG recherchait donc un partenaire stratégique avec lequel collaborer pour déterminer la façon dont elle devait procéder aux changements organisationnels afin de pouvoir prolonger la dynamique actuelle. Jacques Soenens, directeur général de l'IMOG, explique : « *Pour l'heure, notre organisation ne se concentre plus sur sa croissance en termes d'envergure, mais bien sur le maintien de son efficacité et de son efficience afin de consolider et de renforcer son positionnement. Le fait de projeter la nouvelle situation interne et externe sur notre organigramme actuel était donc un choix délibéré dans le cadre de la définition de ce projet.* »

#### **Rôle de CPM**

Quelles démarches fallait-il entreprendre pour mener à bien ce processus de changement ? CPM a opté pour une approche méthodique déclinée en trois phases :

Pour commencer, CPM a recommandé l'organisation d'un contrôle ou d'un audit stratégique de l'organisation de l'IMOG en collaboration avec une commission d'experts. Cette phase visait à faire un tour d'horizon du fonctionnement de l'organisation, mais aussi et surtout à développer une vision commune de l'avenir.

Anne-Maria Vandembroucke, Managing Consultant chez CPM, explique l'importance de cet audit stratégique pour la réussite du processus de changement : « *Nous souhaitons passer en revue la vision de l'entreprise avec le management actuel, de sorte qu'il la soutienne et qu'il se sente étroitement impliqué dans ce passage à une nouvelle gestion. Ce type d'approche garantit un déroulement plus facile des changements au sein du management.* »

Dans une deuxième phase, CPM a mis sur pied un audit interne du management reposant sur un entretien individuel avec chaque participant, afin d'identifier ses ambitions et ses attentes personnelles pour l'avenir. CPM a ensuite organisé des assessments avec un groupe plus important de collaborateurs afin de dresser l'inventaire du potentiel présent au sein de

l'organisation et d'intégrer les compétences exigées par les nouveaux rôles au sein de l'organisation.

Sur la base des résultats de l'audit interne et conformément aux besoins stratégiques de l'organisation, CPM a développé un futur organigramme et défini les grandes lignes d'un plan d'action concret pour un passage sans encombre à la nouvelle organisation.

Jacques Soenens explique plus en détails pourquoi son entreprise a choisi de travailler avec CPM :  
*« Dès que le projet a pris forme, nous avons souhaité confier cette mission à un spécialiste capable de diriger et d'encadrer l'intégralité du processus. CPM possédait l'expérience la plus conséquente au niveau de ce type de projets de changements stratégiques pour des organismes publics. Ils ont parfaitement compris notre point de départ. »*

### **Le résultat**

Le nouvel organigramme est porté par le management et a été approuvé par le conseil d'administration. Les glissements internes découlant de cette nouvelle organisation ont été communiqués, débattus et approuvés par tous les collaborateurs. Le nouvel organigramme entrera en vigueur au début de l'année 2008. Le successeur du directeur général et le nouveau conseil d'administration sont dans les starting-blocks. L'IMOG est donc parée pour l'avenir.

Jacques Soenens résume : *« Le trajet parcouru avec CPM était un exercice très intéressant pour notre organisation. Il nous donne l'impulsion indispensable pour affronter l'avenir. »*

### **À propos de l'IMOG**

Dans la région de Courtrai, l'IMOG, société intercommunale pour la santé publique, se charge du traitement intégré des déchets de 11 communes : Anzegem, Avelgem, Deerlijk, Harelbeke, Courtrai, Kruishoutem, Kuurne, Spiere-Helkijn, Waregem, Wielsbeke et Zwevegem ; ce qui représente plus de 226 000 habitants. L'IMOG est aujourd'hui une organisation à part entière en matière de traitement des déchets.

<b>Maatschappelijke zetel</b>	<b>CPM Gent</b>	<b>CPM Antwerpen</b>	<b>CPM Brussel</b>	<b>CPM Hasselt</b>
Brusselsesteenweg 115	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Dierstersteenweg 239
9090 Melle-Gent	9090 Melle-Gent	2600 Berchem-Antwerpen	1930 Zaventem-Brussel	3510 Kermt-Hasselt
T +32 9 252 63 58	T +32 9 231 42 42	T +32 3 218 69 27	T +32 2 756 08 10	T +32 11 20 18 52
F +32 9 252 63 59	F +32 9 231 51 27	F +32 3 218 67 72	F +32 2 757 65 75	F +32 11 20 18 53
	ghent@cpm-hrm.be	antwerp@cpm-hrm.be	brussels@cpm-hrm.be	hasselt@cpm-hrm.be