

Actualisation et optimisation de la gestion des ressources humaines

Contexte et objectifs

- ▶ Groupe industriel de 2000 personnes, disposant de 10 sites de production en Europe dont 2 situés en France.
- ▶ Le site concerné par notre intervention (150 personnes) a connu de nombreuses difficultés dans le passé et a failli être fermé. Après restructuration et refonte de l'organisation commerciale et marketing, depuis 2 ans ce site est enfin rentable. Pour parfaire l'organisation de l'unité de production, la direction générale souhaite mettre en ligne avec ses enjeux présents et futurs l'ensemble de la gestion des Ressources Humaines.
- ▶ L'entreprise a fait appel à des consultants sur ce site pour :
 - ▶ Revoir les contenus des différents postes de travail et adapter la classification et les grilles de rémunération
 - ▶ Améliorer la polyvalence et l'adaptabilité pour répondre à la saisonnalité de l'activité.
 - ▶ Permettre au DAF de prendre la responsabilité de la GHR en lui transférant les compétences nécessaires.

Démarche suivie

La démarche d'accompagnement a été programmée sur 4 mois à raison de 2 à 3 jours d'intervention par semaine et s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- ▶ Analyse de la situation actuelle des effectifs, des postes de travail, de leur contenu, des compétences acquises et attendues.
- ▶ Redéfinition des attributions des postes en fonction des différents processus de l'entreprise et des compétences requises.
- ▶ Définition d'une grille de salaire en lien avec la convention collective et refonte du système de primes préexistant.
- ▶ Élaboration de filières d'évolution et d'élargissement des responsabilités et du plan de formation nécessaire.
- ▶ Adaptation du système 3/8ème / 5/8ème fondé sur un accroissement de la polyvalence des postes de travail pour mieux répondre aux fluctuations des cycles de production.
- ▶ Transfert des « savoir-faire » RH, au quotidien au DAF du site

Résultats

- ▶ Implication effective des salariés, des IRP et de l'ensemble des managers.
- ▶ Mise en place d'une organisation des RH correspondant tant aux attentes des salariés que de la direction.
- ▶ L'enrichissement des tâches à améliorer et la souplesse du passage d'un poste de travail à un autre tout en permettant une plus grande flexibilité.
- ▶ Prise en charge de la fonction RH par le DAF du site.

Valeur ajoutée des consultants

- ▶ Important travail de communication et de relationnel pour s'assurer de l'implication réelle des salariés dans la redéfinition de leur propre organisation.
- ▶ Apport technique et comportemental au DAF pour qu'il puisse élargir son champ de responsabilité à la fonction RH
- ▶ Recherche constante d'efficacité tout en prenant en compte la culture du site et le fait que ce sont des hommes qui sont concernés.