

RÉDUIRE LES EFFECTIFS : N'Y A-T-IL VRAIMENT RIEN D'AUTRE À FAIRE ?

Par Christian Briere de la Hosseraye, Associé X-PM



Pour les entreprises qui font face à une baisse de la demande et qui s'engagent dans une logique d'optimisation des moyens, la question des coûts salariaux est incontournable.

Mais avant de céder à la panique et de s'engager dans la voie d'un licenciement collectif, dont le coût global est souvent plus élevé que prévu (temps, argent, énergie, effets sur le moral des équipes, désorganisation, image), il est important de se poser quelques questions :

- A-t-on épuisé les solutions de réduction de l'interim, des CDD, de la sous-traitance, etc. ?
- Quel est le "turn-over" annuel prévisible des prochaines années (démissions, départs en retraite...) ?
- Y-a-t-il des solutions du côté du temps de travail et de la formation (GPEC)
- A-t-on proposé de baisser temporairement les rémunérations ?
- Y-a-t-il des solutions du côté de la mobilité, y compris la mise à disposition de personnel en faveur d'une autre entreprise ?
- A-t-on imaginé de se lancer dans d'autres activités qui permettraient d'utiliser les compétences de la main-d'œuvre disponible ?

Les équipes d'X-PM ont l'expérience de ces questions et de leurs réponses. Elles savent aussi que si dans certaines situations il n'y a aucune alternative à la réduction d'effectif, il y a également une manière professionnelle de gérer un PSE, avec toutes les parties prenantes.

Ce constat est à la base de la façon de faire d' X-PM qui repose sur trois fondamentaux : **la mise en mouvement de l'organisation** pour engranger rapidement les premiers gains ; **la priorité aux hommes de l'entreprise**, dont l'avis, la motivation et la capacité à se mettre en marche valent souvent davantage que tous les benchmarks ; **le renforcement du management** pour faire avancer efficacement les projets.



des dirigeants d'entreprise
interrogés déclarent que
leur entreprise n'est pas
touchée par la crise.

Source : sondage Viavoice
Les Echos Mai 2009

LE MANAGEMENT DES TRANSITIONS EN PRATIQUE

Redressement d'une filiale étrangère d'un groupe français

La direction générale s'interroge sur le devenir de cette filiale qui, après quelques années de forte croissance, affiche des pertes catastrophiques dissimulées par l'ancienne direction locale. Elle demande à X-PM de reprendre en main cette filiale, de déterminer si elle est redressable ou si elle doit être fermée, et de lancer les actions correspondantes.

► Après une phase de cadrage pour fixer les priorités et les besoins en management, X-PM met en place un manager expérimenté et à forte culture internationale. Douze mois plus tard, l'équipe X-PM prouve la viabilité de la filiale, qui renoue avec les bénéficiaires, sécurise son avenir en prenant de nouveaux gros contrats (CA +40%) et passe la relève à un successeur choisi en interne.

Pilotage de l'intégration d'une filiale

L'actionnaire rencontre des difficultés pour intégrer un groupe étranger récemment acquis. Des retards et des incohérences dans les reportings financiers amènent la direction à reprendre en main la situation sans attendre, et à confier à X-PM le pilotage de cette intégration.

► Le cadrage initial réalisé par l'équipe X-PM confirme les enjeux, permet de dresser un premier plan d'action et d'identifier les besoins en management. Le manager X-PM, familier des problématiques 'post-merger integration' et qui maîtrise l'environnement dans lequel évolue ce groupe, construit un plan détaillé qu'il fait valider par le Conseil. Il passe ensuite dans la phase d'exécution. Un comité de pilotage est instauré qui suit mensuellement les progrès enregistrés dans l'exécution du plan, jusqu'à l'achèvement de l'intégration.

ACTUALITÉS



► Gérard Breining aux Trophées des Achats 2009



Les Trophées des Achats, organisés par la Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France (CDAF), récompensent chaque année les meilleurs pratiques en matière d'Achats. 1000 personnes ont assisté le 11 mai dernier à la remise des Trophées 2009, décernés par un Jury de professionnels des Achats confirmés, parmi lesquels Gérard Breining, Associé X-PM.

► « DRH et transformation culturelle des organisations »

X-PM inaugure un cycle de petits-déjeuners sur ce thème autour de témoignages de DRH qui ont contribué à transformer leur entreprise. Après Foucauld Lestienne (Groupe La Poste) le 3 juin, Olivier Barberot (Groupe Orange/ France Telecom) et Jean-François Colin (Groupe Air France / KLM) témoigneront prochainement.



► Club du Management X-PM - 23 avril 2009

« Les investissements à effet de levier : comment créer les opportunités »

Jean-Claude Cadudal, Vice Président d'EADS puis Président de Carmat, spinoff d'EADS qui développe le cœur artificiel, est intervenu pour présenter les meilleures pratiques qui permettent de sélectionner et faire fructifier ce type d'investissements.

X-PM EN RÉSUMÉ

X-PM a pour métier de renforcer le management des projets de ses clients, lorsqu'ils sont confrontés à l'une des situations suivantes :

- **Redéploiement et nouvelles activités** : redressement, externalisation, cession, fusion...
- **Management de la performance** : gestion de grands projets, réduction des coûts.
- **Urgence managériale** dans les fonctions direction générale, finances, ressources humaines, systèmes d'information, achats.

Pour ce faire X-PM s'appuie sur une équipe permanente de 16 Associés dirigeants, maîtrisant les métiers de leurs clients, ainsi que sur un réservoir international de plus de 300 Managers qualifiés, gérés à partir de Paris, Singapour, Shanghai et Delhi.

Depuis sa création en 2001, X-PM comptabilise 350 missions de management menées en Europe, Asie, Amériques, ainsi que Moyen Orient et Afrique.

VOTRE CONTACT



► Frédéric GAILLIOT - Directeur du développement

Tél : 01 53 45 85 66 • Port : 06 62 71 29 87

fgailliot@x-pm.com

9, rue de l'Echelle • 75001 Paris