

*Evolutions sociologiques, management, performance... le cabinet ALOMEY vous accompagne dans la gestion de ces trois organes de la bonne santé de l'entreprise. Que ce soit avec des coachings individuels, en proposant des modules de formation ou en accompagnement de changement.*

Depuis 2010, Alomey intervient sur ces trois domaines dans le groupe ADP (Automatic Data Processing, Inc) pour ADP Employer Services International et ADP France. Dans le monde, 50 millions de salariés reçoivent un bulletin de paie réalisé par un système ADP, 10 millions dans 32 pays d'Europe, 2,5 millions en France. Nous vous présentons une de ces missions déployées pour ADP France en compagnie de Philippe CLERC, son Président, et sous le regard vigilant de Catherine Mabileau, Vice President Human Resources ESI.

## Contexte

---



Créé en 1949, ADP Inc. s'est développé par croissance et par acquisition de sociétés intervenant dans le domaine de la paie et des RH dans les différents pays. En 2009, un programme mondial a été mis au point et diffusé auprès de tous les collaborateurs dans le monde pour fédérer et donner un sens commun : One ADP inscrit les mêmes visions et missions pour tous les collaborateurs ADP dans le monde.

Suite à ce premier programme est né "Leadership Expectations", un référentiel de leadership à destination de tous les managers dans le monde, tout périmètre, tout niveau de management. La France est devenue pilote du déploiement hors Etats-Unis, dans le cadre d'une volonté de ADP ESI d'en faire un vrai programme structurant de management, sous l'impulsion de Catherine Mabileau, VP HR ESI

ADP France concentre son activité sur les Ressources Humaines depuis plus de 35 ans. Un panel de services, reprenant tout ou partie des tâches d'un département RH, mobilise 2 260 personnes dans toute la France avec 11 pôles régionaux, pour servir au quotidien 10 300 clients (représentant 2,5 millions de salariés). Plus de 400 managers sont concernés par "Leadership Expectations" en France

## Les objectifs du Président France

---



Pour **Philippe Clerc**, la démarche de déploiement de "Leadership Expectations" s'est inscrite immédiatement dans le cadre d'une démarche plus générale de conduite de changement.

D'une part, "Leadership Expectations" introduisait pour chaque manager des responsabilités plus larges que celles qui étaient habituellement attendues. Ce changement était d'autant plus vrai pour le management plus « terrain ». Le référentiel "Leadership Expectations" est présenté en trois types de managers : Senior Manager, Manager de Managers, Manager de Proximité. Outre ce qu'on peut attendre d'un tel référentiel sur la gestion des hommes, lié donc au People, People Leadership, la référence introduit deux responsabilités : Business Leadership et Market Leadership. Ces deux responsabilités pouvaient revêtir un caractère tout à fait nouveau suivant les managers et les amener à intégrer de nouvelles dimensions liées au leadership.

D'autre part, le référentiel s'appuie sur le développement de la culture de la performance. Il apparut rapidement que cet axe amenait chaque manager à une réflexion plus profonde qu'il n'y paraissait de prime abord : la culture d'ADP France pouvant être qualifiée de culture du résultat. Philippe Clerc et son comité de direction saisit donc l'occasion du déploiement de ce référentiel pour approfondir cette réflexion et en faire un axe de travail pour les prochaines années.

*« Développer la culture de la performance chez ADP France est pour nous une priorité : cela nous pousse à réfléchir sur ce que nos clients attendent dans un monde de plus en plus complexe et interdépendant, où eux-mêmes ont changé leur type de fonctionnement. Tout ce qui est lié aux RH a changé de visage : il ne s'agit pas de plus d'échanges entre experts, mais bel et bien de partenariat à développer pour que nous soyons toujours plus prêts des préoccupations de nos clients. "Leadership Expectations" est un aiguillon pour tous nos managers qui doivent amener nos collaborateurs à être toujours plus à l'écoute, à être plus réactifs, voire pro-actifs, sur le marché. C'est l'occasion de se poser des questions sur notre faculté d'adaptation face aux grandes mutations qui impactent nos clients et nos collaborateurs».*

## « LEADERSHIP EXPECTATIONS » A ACCOMPAGNER ET A DEPLOYER



Au début de la mission, le cabinet Alomey a organisé une démarche de compréhension et d'analyse du référentiel "Leadership Expectations". Dans un premier temps avec le comité de direction, grâce à des échanges lors de séminaires, autour de l'intégralité du référentiel, qui est très dense en terme de contenu. Plusieurs réunions ont été nécessaires à ce premier travail. Alomey ayant recommandé la constitution d'un comité de pilotage avec des managers, ce travail a ensuite été réalisé avec celui-ci. Des interviews de managers ont été aussi réalisées pour confirmer ces analyses.

Vu sa densité et les objectifs, une première approche du référentiel a été proposée. Il s'est agi de mettre en évidence les gaps entre le management tel que pratiqué dans l'organisation et les recommandations de "Leadership Expectations". Dans le processus, il fut décidé d'inviter tous les managers à suivre un premier séminaire de formation autour de "Leadership Expectations" sur deux jours, présentant pour chaque type de managers, la référence et les priorités de travail issues des gaps identifiés par le comité de direction et le comité de pilotage.

Pour soutenir ce premier déploiement, le cabinet Alomey a aussi travaillé sur des scénarii de e-Learning qui ont ensuite été développés par les équipes internes d'ADP France. Un premier e-Learning permet aux futurs participants de se préparer aux sessions. Deux autres permettent d'approfondir des notions qui peuvent être nouvelles pour certains managers et qui ne peuvent pas être traitées en profondeur pendant ces deux jours. Ils sont mis à disposition après les 2 jours présentiels.

*« Sur le fond, le déploiement de "Leadership Expectations" a été voulu comme un moment de partages et d'échanges privilégiés afin de lancer une prise de conscience et une réflexion en France sur le sujet de la performance et son lien avec la mobilisation et l'engagement des collaborateurs (People Leadership), la responsabilité de chacun dans la conduite du business (Business Leadership), la relation avec les clients et son marché de façon générale (Market Leadership). C'est bien le sens du travail qui a été conduit par Alomey », précise Philippe Clerc.*

## « LEADERSHIP EXPECTATIONS » UN PROJET D'ENTREPRISE SUR LE LONG TERME



"Leadership Expectations" s'avère un projet structurant et porteur de changement pour le management chez ADP France. Une deuxième phase de travail s'amorce avec Manuela Montagnana, la nouvelle DRH d'ADP France pour continuer à inscrire "Leadership Expectations" dans la durée. Que ce soit aux travers des outils d'évaluation, de l'accompagnement des nouvelles missions qu'implique pour chaque manager de devenir un manager-leader ADP, de nouveaux apprentissages à mettre en place ou de la réflexion à continuer d'animer autour des notions de performance, le projet Leadership Expectations est au cœur de la politique RH d'ADP France.

*« « Leadership Expectations » fait partie des axes stratégiques d'ADP monde. Nous sommes attentifs au déploiement qui a été fait sur la France et aux premiers résultats qui se font déjà ressentir. Les retours des managers sont très positifs : ils apprécient de savoir ce qu'on attend d'eux en tant que managers et y voient l'opportunité de se développer comme manager-leader à part entière. Un programme est en cours de préparation à destination des collaborateurs afin que cette référence impacte aussi chacun dans l'accomplissement de sa tâche et permette la coopération nécessaire à une organisation leader sur son marché » commente Catherine Mabileau.*

Depuis plus d'un an, le cabinet Alomey accompagne "Leadership Expectations" en France créant ainsi une base d'expériences pour des déploiements ailleurs dans le monde.