

- ▶ CA
  - ▶ 2 034 M€
- ▶ Effectif
  - ▶ 10 500

- ▶ Nombre de jours
  - ▶ 65 jours

- ▶ Equipe
  - ▶ 2 consultants
  - ▶ Directeur de projet : Claudine Alezra

- ▶ Domaines
  - ▶ Conduite du changement
  - ▶ RH et GPEC

## Définir le profil du dirigeant de filiales de demain

### Objectifs poursuivis

Filiale d'un groupe international, l'entreprise est leader en Afrique sur la distribution. Elle possède 127 filiales réparties dans 36 pays.

En période de croissance, l'entreprise va être confrontée, dans les années à venir, à un déficit de sa population de dirigeants de filiales (30 % ont plus de 55 ans) et sur un métier qui a fortement évolué (réorganisations internes et transformations de l'activité).

L'objectif de la mission est double : accompagner les dirigeants actuels dans leur développement pour relayer la croissance de demain et attirer de futurs dirigeants.

Pour cela, il est nécessaire de connaître le métier actuel des dirigeants, de constituer un vivier de compétences en ligne avec les besoins futurs et d'adapter les profils des dirigeants d'aujourd'hui aux besoins de développement de l'entreprise.

### Faits marquants / Démarche Déployée

La mission se déroule en 5 temps :

- ▶ L'analyse de la population des dirigeants aujourd'hui (qualifications, parcours, ancienneté...).
- ▶ Le partage de la vision stratégique par le comité de direction lors d'un atelier de prospective.
- ▶ La définition des profils de demain et des évolutions attendues au cours d'entretiens auprès d'un échantillon représentatif de 40 DG de filiale. L'entretien porte sur leur perception du métier aujourd'hui, ses évolutions possibles, les actions à mener pour faire évoluer les compétences et assurer la relève.
- ▶ La construction d'un référentiel (missions, activités et compétences) ainsi qu'une typologie de profils élaborée selon des critères propres à chaque filiale, taille, situation économique et activité.
- ▶ La formalisation d'un plan d'actions RH pour accompagner les écarts entre les besoins et l'existant : plan de formation, recrutement et communication sont les principaux leviers retenus.

## Enseignements

Dans un univers où les activités selon les *BU* sont très variées, partager une vision commune des enjeux et des orientations apporte un réel soutien au projet dès le départ et impulse une dynamique partagée de changement.

- ▶ L'implication sur des dimensions RH d'une population de DG davantage mobilisée sur le financier, en fait un projet opérationnel porté par les acteurs du terrain.
- ▶ Par l'anticipation quantitative et qualitative des besoins, les plans de recrutement et de formation sont construits de manière ciblée et permettent à la DRH de se repositionner comme un acteur opérationnel au service des *BU*.