

ÉTUDE DE CAS

# Pomeroy Lodging

Structure organisationnelle



**Consultants réalisateurs :**

Elyse Marineau et  
Médina Cayer, *MBA, ADMA.,  
C.M.C, CRHA, AC*

**Rédacteur :**

Elyse Marineau

**Partenaire :**

Randstad

**Mandat réalisé :**

**Février 2023 à  
février 2024**

## 01 Défis

### Quel était à l'origine la situation de l'entreprise ?

En décembre 2022, Pomeroy Lodging atteint un point de croissance où il devient nécessaire de revoir sa structure organisationnelle et la composition de son équipe exécutive. Le besoin de clarifier les rôles et responsabilités de chacune des fonctions au sein de l'équipe se fait sentir puisque ceux-ci ont évolué de façon organique au fil des années.

Le défi ? Repenser une structure composée de membres fidèles depuis des années ayant gravi les échelons et occupant désormais les postes les plus élevés de leur carrière, tout en assurant un alignement optimal avec les besoins évolutifs de l'entreprise.

### Qu'est-ce que l'entreprise vivait ? Quels étaient ses irritants?

Conscient que des rôles mal définis peuvent causer des frustrations, des dysfonctions, de la démotivation et une perte de productivité au sein d'une équipe, Ryan Pomeroy, CEO de Pomeroy Lodging, demande alors le soutien de Randstad, la plus grande organisation de talent au monde, afin de le mettre en contact avec des experts en développement organisationnel et en ressources humaines. C'est ainsi que son aventure avec Iceberg Management débute.

## 02 Solutions

### Pourquoi l'entreprise nous a-t-elle choisis et quelles étaient ses attentes ?

Pomeroy Lodging avait des attentes distinctes : identifier les compétences nécessaires de chaque rôle afin de développer les compétences des personnes clés, obtenir un accompagnement par des experts avec un processus clair et des méthodes éprouvées, obtenir une compréhension approfondie des limitations de la structure actuelle et... apprendre !

### Comment le projet s'est-il déroulé du côté de l'entreprise ?

Face à des membres de l'équipe exécutive aux parcours, expériences et compétences aussi diversifiés, les consultants d'Iceberg Management ont accompagné la haute direction dans l'évaluation des talents avec le « 9 Box Grid » en mars 2023.

Le "9 Box Grid" est un outil bien connu en management et en gestion des talents, qui catégorise les employés en neuf groupes en fonction de leurs performances dans leur fonction actuelles et de leur potentiel de croissance futur. Cet outil est régulièrement utilisé dans les plans de développement de la carrière ou de la relève en entreprise. En plus d'être polyvalent et facile à utiliser, il permet de dresser rapidement un plan d'action ou de développement des compétences en fonction du positionnement de l'employé.

Pour assurer une évaluation objective des talents, un questionnaire est élaboré pour définir un pointage tant au niveau de la performance que du potentiel, ce qui permet ensuite de positionner adéquatement l'employé dans une grille à 9 cases.

Les consultantes d'Iceberg Management ont ensuite animé, en mai 2023, une série de trois ateliers de facilitation de l'intelligence collective avec les membres de l'équipe exécutive afin de créer le portrait de la situation actuelle des rôles et responsabilités, grâce à la méthode « RACI ». Le « RACI » est une méthode qui permet de créer une cartographie des tâches de chaque membre de l'équipe dans une matrice, en définissant les personnes Responsable, Approbateur, Consulté et Informé pour chacune d'entre elles.

La méthode employée et peaufinée par Iceberg Management regroupe des techniques d'animation et de séquences d'exercices pour favoriser l'émergence, la convergence et la restitution des idées à travers un processus bien précis. Un parcours commun à l'équipe, nommé ici parcours de management, est cocréé par les membres afin d'établir une vision commune et globale des rôles et responsabilité du groupe, pour ensuite y associer chacune des tâches exécutées par les membres. Ainsi, en plus d'employer le « RACI » pour chacune des tâches, nous sommes en mesure d'assurer le sens et la raison d'être de cette tâche pour les besoins de l'organisation.

De façon globale, chaque atelier était construit pour permettre la création d'un livrable, prendre conscience de l'état actuel de la situation et établir une vision future en fonction des besoins de l'organisation.

Les résultats post-ateliers étaient impressionnants. Les membres de l'équipe exécutive avaient une compréhension accrue de leurs rôles, une vision commune et en plus d'avoir créé leur propre parcours de management. Comme nous le répétons souvent à nos clients : « Trust the process! »

## 03 Résultats

### **Comment le quotidien de l'entreprise a-t-il changé depuis, et quelles sont les retombées dans son entreprise ?**

En octobre 2023, la vision de cette nouvelle structure organisationnelle devient réalité. Pomeroy Lodging et Iceberg Management déploient celle-ci auprès de 60 gestionnaires. Afin d'assurer une saine gestion du changement au sein de l'entreprise, les consultantes d'Iceberg Management ont animé un World Café. Cette technique d'animation simple, efficace et flexible permet d'organiser un dialogue au sein d'un grand groupe. Chaque étape de la méthode est conçue à partir d'une question spécifique. Le concept repose sur l'idée que les gens ont déjà toute la sagesse et la créativité nécessaires pour relever les défis les plus difficiles. L'atelier aide donc les participants à libérer leur voix et leurs idées pour faciliter leur soutien sur un sujet spécifique en peu de temps.

En février 2024, l'entreprise entreprend ses prochaines démarches pour concrétiser la composition de sa nouvelle équipe exécutive et l'opérationnalisation de leur parcours de management. Cette nouvelle étape permettra à Pomeroy Lodging d'établir ses objectifs stratégiques ainsi que ses indicateurs clés d'évaluation de la performance globale de l'entreprise.

### **Quelle fut la valeur ajoutée de notre intervention ?**

L'intervention d'Iceberg Management a permis à Pomeroy Lodging d'aligner habilement sa structure organisationnelle sur ses besoins en évolution. En comprenant les enjeux organisationnels et en collaborant étroitement avec la haute direction, les consultantes ont accompagné leur client dans une transition harmonieuse, garantissant ainsi que chaque membre de l'équipe occupera la chaise qui maximise son potentiel. Le processus clair, les méthodes éprouvées, combinés à une compréhension approfondie de la structure organisationnelle existante, a permis à Pomeroy Lodging d'atteindre les objectifs de ce mandat.

La refonte de la structure organisationnelle de Pomeroy Lodging est bien plus qu'une transformation formelle. C'est une aventure inspirante où l'approche et les méthodes appropriées ont servi de boussole pour une transition réussie. Ce cas illustre comment Iceberg Management peut transformer les défis organisationnels en opportunités de croissance.

