

ETUDE DE CAS N°3

Transition d'une start up vers une PME.

Cadre global

- **Effectif de l'entreprise** : 25 en début d'intervention, 150 personnes en fin de mandat.
- **Nombre de jours d'intervention** : 4 jours par mois la 1^{ère} année, 8 jours par mois les 2^{ème} et 3^{ème} années.
- **Equipe** : 1 à 2 consultants
(le 2^{ème} intervenant pour la mise en place des processus RH).
- **Domaine** : coaching de managers et du Codir, conduite de changement, gestion des RH, efficacité organisationnelle.

Situation

Objectifs poursuivis

- Définir et animer un projet d'entreprise basé sur 5 axes principaux :
 - améliorer et pérenniser la performance opérationnelle ;
 - démontrer la viabilité du modèle économique ;
 - être reconnu comme un acteur majeur du marché ;
 - former, animer et pérenniser une équipe solidaire, dynamique et performante ;
 - Mise en place d'une structure et de processus RH.

Méthodologie

- Animation d'un séminaire réunissant le comité de direction pour définir le projet d'entreprise et les grands axes du projet à travers un premier diagnostic.
- Valider le processus grâce à des entretiens permettant de confirmer et compléter le diagnostic.
- Décliner chaque orientation stratégique en chantiers opérationnels et animer des groupes de travail générant des propositions transverses et représentant l'ensemble des métiers.
- Assurer la dynamique et rythmer l'avancement du projet global grâce aux présentations mensuelles des groupes de travail au comité de pilotage.
- Séminaire annuel de comité de direction pour faire le bilan des actions menées et des nouveaux engagements et ajustements souhaités.

Enseignements

- Le rôle majeur de l'équipe de direction dans la réussite de la conduite de changement.
- Légitimer et accompagner les responsables de groupe de travail dans leur rôle.
- S'appuyer sur un grand nombre d'acteurs de l'entreprise pour créer cohésion et transversalité et identifier dans un cadre participatif les actions d'amélioration.
- L'apport essentiel d'une communication interne.

Notre apport

- Impliquer les équipes dans le diagnostic pour obtenir des infos opérationnelles rapides.
- **Dissension au sein du comité de direction** : montrer que le but de l'intervention n'était pas de démontrer que l'un ou l'autre faisait mal son travail mais plutôt de trouver des pistes d'amélioration.

- **Mise à jour de points concrets** : indicateurs de performance pas connus des managers de terrain, management focalisé sur la satisfaction des clients oubliant la rentabilité.
- **Les groupes de travail ont permis une évolution culturelle** : entendre d'autres points de vue, comprendre les problèmes des autres et se mettre d'accord sur une autre manière de faire.
- Structurer les réunions du Codir, terminer à l'heure avec des décisions solidaires concrètes.
- Obtention de résultats rapides en déléguant aux niveaux opérationnels les décisions.
- Concilier les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise en permettant une confrontation sans conséquence relationnelle néfaste, permettant de réorienter son énergie vers l'efficacité opérationnelle.