



ETUDE DE CAS N°5

Accompagnement d'une entreprise vers une fusion de secteurs d'activité.

Cadre global

- **Effectif de l'entreprise** : environ 200 personnes.
- **Nombre de jours d'intervention** : 40 jours sur 10 mois.
- **Equipe** : 2 consultants.
- **Domaine** : coaching de managers et du Codir, conduite de changement, gestion des RH, efficacité organisationnelle.

Situation

Objectifs poursuivis

- **Contexte** : pression accrue des clients sur les prix, séparation des pôles d'activité et fusion géographique des activités faisant partie du même pôle. Nouveau dirigeant d'un des deux pôles d'activité succédant à une figure de l'entreprise et comprenant l'importance de faire évoluer le style de management de ses départements vers un management orienté client.
- L'objectif est de définir un projet d'entreprise dynamique structuré en 3 axes majeurs :
 - améliorer et pérenniser la performance grâce à une réorganisation ;
 - former et animer une équipe de direction solidaire, dynamique et performante ;
 - mobiliser les employés autour de l'amélioration de la relation client.

Méthodologie

- Séminaire de direction pour définir le projet tout en discutant les enjeux du marché, l'avenir de l'entreprise, la fusion des départements, les actions prioritaires.
- Redéfinir la structure organisationnelle et poser la démarche de changement.
- Groupes de travail générant des propositions représentant l'ensemble des métiers.
- Assister le déploiement et la mise en œuvre impliquant l'ensemble des managers.
- Avancement du projet grâce aux présentations mensuelles des groupes de travail au comité de pilotage.
- **Séminaire annuel de direction** : bilan des actions menées et ajustements souhaités.

Enseignements et apports

- Un élément essentiel de notre méthode et pratique de conduite du changement est la prise en compte de l'histoire et la culture de l'entreprise concernée, telle que portées par les employés.
- Cohésion du Codir fédéré autour des enjeux et de l'adhésion à un projet.
- Le rôle majeur de la direction dans la réussite de la conduite de changement.
- Les cadres ont pu être rassurés sur leur avenir et expérimenter/mettre en pratique de nouveaux modes de travail collectif centrés sur le client.
- Le dirigeant aborde de manière rassurante une situation incertaine et démobilisante.
- Codir responsabilisé en présentant des sujets stratégiques et non techniques.
- Commissions transverses pour poursuivre la mise en œuvre des propositions.