

## APPROPRIATION DES PRATIQUES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

### DÉVELOPPEMENT DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION D'UNE DIRECTION AUX ÉVOLUTIONS DE SES MÉTIERS

Une direction comptable d'une centaine de collaborateurs, au sein d'une compagnie d'Assurance, peine à mettre en œuvre des objectifs opérationnels toujours plus ambitieux. Le Directeur fait appel à CESAR CONSULTING pour agir sur la culture ambiante, plus propice à la sur-qualité qu'à la productivité, en s'appuyant, pour ce faire, sur sa ligne managériale.

#### LE CONTEXTE

Anciennement issue du secteur public, cette entreprise s'aligne aujourd'hui sur les pratiques de la concurrence. La direction comptable se voit passer, en quelques années, d'un arrêté comptable annuel à un arrêté comptable mensuel. Malgré un effort de recrutement, la pression sur les équipes s'accroît. De plus, la remise en cause des pratiques de travail reste un exercice difficile. L'encadrement se sent désarmé pour agir sur les comportements et faire évoluer les cultures de travail.

#### LA MISSION

Les consultants ont pour objectif d'amener l'encadrement à « développer la capacité des équipes à s'adapter au changement ».

L'intervention consiste, par strates successives de management, à permettre aux managers de s'approprier les changements culturels attendus dans un espace temps d'un an. Cela commence par un travail de sensibilisation du comité de direction, pour clarifier l'objectif de départ, l'affiner, identifier les leviers sur lesquels agir (quelles compétences techniques, quels savoir être, quels modes de fonctionnement faut-il favoriser pour développer l'adaptabilité des équipes) et s'accorder sur la marge de manœuvre managériale à accorder à la 2<sup>e</sup> ligne d'encadrement.

La mobilisation de la 2<sup>e</sup> ligne hiérarchique se fait à l'occasion de 4 séminaires d'appropriation pour partager et préparer la démarche à engager avec la 3<sup>e</sup> ligne. Deux séminaires de synchronisation entre la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> ligne font émerger les principes de travail et les plans d'actions, déclinés ensuite avec les opérateurs sur le terrain.

#### LES RÉSULTATS

L'encadrement a pris conscience que « conduire le changement » passe par des actions de management visant à développer la compétence, la confiance en soi, l'ouverture d'esprit des collaborateurs et des modes de fonctionnement plus participatifs.

Les managers ont développé leur autonomie, à la fois pour décider d'actions de changement à leur niveau et aussi pour entraîner les niveaux hiérarchiques qui leurs sont rattachés.

Cela aboutit à un changement profond de certaines pratiques clé : délégation, gestion des priorités, gestion de l'information,...