

MISE EN PLACE D'UN FONCTIONNEMENT SOLIDAIRE AU SEIN D'UN COMITÉ DE DIRECTION

Au sein de la Direction d'un groupe industriel, le Président constate que les membres de son comité de direction fonctionnent en parallèle, au détriment de l'efficacité collective. Il souhaite développer le jeu commun dans son équipe et fait appel à CESAR CONSULTING pour l'y aider.

LE CONTEXTE

Une formation au management de l'ensemble des managers de cette Direction fait émerger l'expression d'un sentiment d'isolement et de non solidarité de la chaîne hiérarchique, lors de problèmes opérationnels critiques.

Informé de cet état de fait, le DRH en appelle au Président qui valide le diagnostic en regrettant le faible degré de coopération entre ses plus proches collaborateurs. Chacun d'eux dirige son service de façon autonome, avec peu d'interactions avec les autres.

LA MISSION

L'intervention consiste à faire prendre conscience à chacun des membres du comité de direction d'un fonctionnement qui, en privilégiant le jeu personnel, produit des effets pervers indésirables. Ensuite, il s'agit de les amener à trouver ensemble un autre mode de fonctionnement plus « solidaire », dans lequel, toutefois, chacun d'entre eux garde le sentiment de sa singularité.

Le travail en équipe solidaire consiste à : s'appuyer sur la pratique de la délégation (déjà en elle-même vertueuse),

- Se constituer en « task force », impliquant plusieurs niveaux de management, voire même d'opérateurs de terrain, pour atteindre ensemble un résultat ambitieux.

Les consultants cherchent tout d'abord à identifier précisément, avec le Président, les enjeux opérationnels et les résultats attendus.

Un sujet transversal aux différents services est choisi pour permettre aux managers de s'exercer à travailler « en équipe solidaire », au cours d'un séminaire du comité de direction.

La démarche est ensuite dupliquée dans les équipes des directeurs pour déclinaison et appropriation du sujet par leur ligne hiérarchique.

Enfin, un séminaire de l'ensemble de la chaîne d'encadrement permet d'échanger autour des expériences précédentes et de consolider les principes de **fonctionnement solidaire** identifiés tout au long de la démarche.

LES RÉSULTATS

La prise de conscience, par le comité de Direction, de l'intérêt de passer d'un comportement « donneur d'ordre » à une posture de « manager ressource » conduit à remettre en question le fonctionnement en mode hiérarchique descendant. Cette approche permet de **développer les complémentarités entre collaborateurs et entre services**.

L'équipe de direction, moins antagoniste et davantage dans l'autorisation, se concentre aujourd'hui plus sur le résultat collectif que sur la simple mise en valeur individuelle.