

AUGMENTER LA PERFORMANCE DU PILOTAGE D'UNE RESTRUCTURATION

MISE EN PLACE D'UNE VEILLE TERRAIN POUR DONNER À LA DIRECTION UNE MESURE D'AVANCE

Craignant des résistances sociales et l'enlisement d'un plan de restructuration, la Direction d'une entreprise de services demande à CESAR CONSULTING de la doter d'un dispositif de « veille terrain » lui donnant une meilleure visibilité sur la manière dont les collaborateurs s'impliquent dans le plan.

LE CONTEXTE

Une société de services de 3 000 salariés, filiale d'un groupe anglo-saxon, se trouve à un tournant décisif de son évolution, marquée par la mutation de son marché et la baisse sensible de son chiffre d'affaires.

La nouvelle Direction Générale, incarnant un changement culturel profond, se lance alors dans un plan de restructuration ambitieux qui modifie le métier historique de l'entreprise, son organisation, ses méthodes de travail et les postures des personnels.

Consciente des risques sociaux de cette transformation, la Direction souhaite être en prise directe avec son terrain : nous lui proposons la mise en place d'un dispositif de « veille sociale ».

LA MISSION

L'objectif de ce dispositif : remonter à la Direction des informations (opinions, événements, propositions,...) lui permettant d'adapter la mise en œuvre du projet de transformation aux problèmes rencontrés lors de son déploiement.

Les consultants mettent en place la « veille sociale » reposant sur 200 correspondants de communication choisis et formés parmi les personnels. Savoir travailler et se rendre légitimes avec tous les niveaux de l'entreprise permet à nos équipes de jouer pleinement leur rôle d'intermédiation.

Une synthèse des sujets prioritaires et un panorama des opinions – pondérées, majoritaires ou émergentes – sont présentés une fois par mois à la Direction. Elle peut ainsi prendre rapidement les bonnes décisions et déminer les risques sociaux cachés.

LES RÉSULTATS

Le niveau d'adhésion au projet mesuré lors de son lancement a montré, en 4 consultations réparties sur 9 mois, une nette augmentation de la synergie des différents niveaux d'encadrement.

Le dispositif a également fonctionné comme une soupape vis-à-vis des attentes et des craintes des personnels. La Direction pour sa part a su l'utiliser comme un outil fin au service du pilotage de son projet.