

ADAPTATION DU BUSINESS MODEL A L'EVOLUTION DU MARCHÉ

MODIFICATION DES STRUCTURES, DES MÉTIERS, DES OUTILS ET DE L'ORGANISATION

Un groupe multinational dans le domaine de l'énergie se trouve confronté à l'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence. Cette situation nouvelle le contraint à repenser l'ensemble de son organisation afin de répondre à la nouvelle législation. La direction fait appel à CESAR CONSULTING pour accompagner, sur le plan social, la mise en place du projet et le faire accepter par les équipes et les organisations syndicales.

LE CONTEXTE

De nouveaux acteurs s'apprêtent à entrer sur le marché. Ceci suppose une évolution des métiers, notamment pour les vendeurs qui doivent passer d'une relation en face à face avec les clients (coûteuse et peu efficace compte-tenu du nombre important de clients) à des relations téléphoniques permettant de multiplier les contacts par 20. L'organisation des ventes passe par une restructuration de 14 à 8 régions et de nouveaux systèmes d'information et de communication sont créés. Ces évolutions impliquent un effort majeur de formation et de mobilisation des hommes.

A la demande de la Direction, nous intervenons pour évaluer les perceptions du projet par les salariés, lancer les actions de mobilisation et de communication indispensables à la réussite du projet. Ceci en maintenant un dialogue social de qualité pour éviter tout blocage d'activité.

LA MISSION

L'enjeu majeur est de faire partager le projet d'entreprise par l'encadrement et de le mobiliser pour impliquer les salariés dans sa mise en œuvre.

Pour cela, nous avons mis en place une Gestion Dynamique des Evènements® (GDE®), système de communication et de pilotage de l'organisation et de son environnement permettant d'organiser la remontée d'évènements venant du terrain (ce qui s'est passé, ce qui va se passer, comment les gens réagissent à telle décision, tel évènement...).

A l'issue d'un premier travail sur l'affichage et la communication du projet avec l'équipe de Direction, nous avons réalisé un premier tour de piste au niveau de l'encadrement des régions pour prendre en compte leur perception du projet. Compte-tenu de la taille de l'entreprise, nous avons identifié par un quadrillage du terrain avec l'encadrement un échantillonnage de 10 % des salariés représentatif des régions et des fonctions.

Dans un second temps, cet échantillon a été contacté, après la première annonce du projet et lors des différents cycles de recueils d'information (GDE®). Ces contacts réalisés sur les sites, en région, en utilisant les techniques de l'entretien d'actionnement permettent de comprendre leurs perceptions critiques du projet, leurs suggestions d'actions et évaluer ainsi les conditions de leur mobilisation pour réussir en termes d'organisation, de formation ou d'information. A la fin de la mise en place du projet, un transfert de compétences a été réalisé auprès d'une équipe interne.

LES RÉSULTATS

Le projet a été mis en place conformément au cahier des charges, dans les délais prévus, sans problèmes sociaux majeurs. Un management et des salariés remobilisés autour d'un projet commun. Une équipe interne formée à la conduite du changement et à la GDE® qui appliquera ce système avec succès par la suite sur un autre marché de l'entreprise.