

*Conduite du
changement*

*Distribution d'équipements
de laboratoires*

www.scaconsult.com

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

En pratique

Conduite du changement dans le cadre de l'amélioration de la performance et des compétences

L'entreprise

Cette entreprise, véritable centrale d'achat pour la recherche scientifique, est née de la fusion de 4 sociétés de tailles comparables. Aujourd'hui, elle est en tête du secteur pour les services et la distribution de fournitures scientifiques destinées à l'équipement des laboratoires de recherche et d'analyse industrielles.

Au-delà d'un portfolio de plus de 1 million de références, elle offre à ses clients (40% public, 30% bio pharma et 30% industrie) quelques 60.000 articles immédiatement disponibles sur stock. Cette offre produits reconnue comme la plus importante du marché, est complétée par un arsenal de prestations de services, ainsi que par un bouquet de solutions de e-procurement.

La filiale française est la troisième en terme de chiffre d'affaires (170 millions d'€uros) et d'effectifs (650 collaborateurs) d'un groupe américain (fond d'investissement). Elle couvre environ 15% du marché national, dont la spécificité tient dans une concurrence très fragmentée.

La problématique

Cette entreprise, suite à des rachats successifs, présentait des cultures et des profils très différents et avait vécu depuis quelques années plusieurs plans sociaux. Elle vivait dans un contexte de traumatisme, malgré une position de leader sur son marché.

Le nouveau président avait fait son constat : *« nous sommes plus tournés vers nos produits que vers nos clients, mon comité de direction est pléthorique et ne joue pas l'esprit d'équipe, mes middle managers sont compétents, mais traumatisés et réduits à un rôle d'exécutants ... il nous manque un projet, une dynamique collective ».*

Il devenait donc urgent de souder le comité de direction, de rétablir le contact entre celui-ci et le middle management et de fédérer l'entreprise autour d'un projet d'amélioration de la performance et des compétences, ainsi que de recentrage vers le client. Ce projet n'avait de chance de réussir que si les middle managers étaient positionnés en première ligne. Cela devait être « leur » projet et les membres du comité de direction devaient les appuyer et les soutenir. Un autre enjeu consistait à définir les fondamentaux maison du management (à partir des valeurs de l'entreprise), positionner les managers par rapport à ces fondamentaux et compléter leurs compétences de façon ciblée.

La mission

Notre mission a consisté à accompagner et animer une opération d'amélioration visant à :

- identifier des voies de progrès concrètes et réalistes ... en cohérence avec les objectifs fixés par la Direction,
- définir les priorités, puis les transformer en projets d'amélioration (ou actions rapides) et mettre en œuvre ces projets,
- mettre les résultats en application sur le terrain (délivrables des projets), grâce à un plan d'accompagnement du changement approprié.

Notre rôle, au travers d'actions de coaching, a également été de favoriser l'appropriation, puis l'animation de l'opération par les middle managers (équipe réduite au départ, puis étendue à l'ensemble de la population), qui devaient s'engager dans leurs projets ... et de veiller à ce que la Direction joue un rôle de facilitateur vis-à-vis des managers.

S.C.A. Consult a apporté à la fois la méthodologie et la dynamique nécessaires, de façon à ce que cette opération constitue une des premières réussites communes (notion de « match référence ») pour l'équipe d'encadrement.

Les résultats

- Le principal bénéfice de cette approche est humain ; il peut également se mesurer en terme de performance pure, ainsi qu'en terme d'évolution en douceur de la culture d'entreprise.
- Elle a favorisé l'évolution et surtout la bonne appropriation des processus, de l'organisation et des systèmes ; 12 chantiers d'amélioration ont été menés jusqu'au déploiement des solutions sur le terrain, allant de la simplification du processus d'appel d'offres jusqu'à la définition des fondamentaux maison du management, en passant par le recentrage de l'activité du vendeur sur le face à face client...
- La démarche participative a permis de faire progresser la plupart des collaborateurs ; définir les spécifications d'un système d'information, mettre en œuvre une action de communication, former ses collègues, acquérir des réflexes de gestion de projet, manager fonctionnellement ... tout cela représente des expériences permettant de gagner en compétences et en savoir-faire.
- Enfin, l'approche a permis à l'entreprise d'aller concrètement vers une culture du changement permanent ; les collaborateurs sont passés d'une situation où ils subissaient les changements, à une dynamique où ils les provoquent, les anticipent et savent comment les mettre en œuvre.

Témoignage client

« Dans un contexte de changement de notre organisation et d'orientation vers une culture résolument tournée vers nos clients, nous avons engagé une démarche d'amélioration de la performance et des compétences. S.C.A. Consult, grâce à son dynamisme, sa créativité, sa méthodologie et son implication nous a permis non seulement d'optimiser nos processus, nos systèmes et nos modes de fonctionnement à l'aide de chantiers opérationnels... mais surtout d'atteindre un objectif essentiel consistant à créer la dynamique attendue au sein de notre middle management. Les chantiers engagés étaient non seulement les bons chantiers, mais ils étaient également réalistes et donc motivants. Ils ont amplement contribué à décloisonner nos fonctions. Ils ont débouché à la fois sur des actions concrètes et sur des comportements propices à l'amélioration permanente.

Les consultants de S.C.A. Consult, par un coaching continu qui nous a permis à tous de tenir nos engagements, nous ont ainsi transmis les ficelles d'une conduite du changement pragmatique et performante.

Daniel Weizmann
Président