



MANAGEMENT

Placer les managers au cœur d'une dynamique nouvelle

Cette entreprise de services décide d'enclencher un processus d'évolution du management dans une dynamique de gestion concertée. La mise en œuvre de l'aménagement du temps de travail est l'occasion d'engager une première étape. Pour accompagner cette évolution, BPI forme l'encadrement de proximité à l'animation d'équipes autour d'un diagnostic partagé.

► Le contexte

REFONDRE L'ORGANISATION

Pour garder son avance vis-à-vis de la concurrence, cette entreprise de services passe d'une organisation par canal de distribution à une organisation orientée client. Dans ce cadre, les structures, les outils informatiques, les produits font l'objet d'une réflexion approfondie. Il est également décidé d'organiser progressivement le travail autour des processus et d'instaurer un fonctionnement en équipes à responsabilité élargie.

► La mission

LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION CONCERTÉE

L'accord de réduction du temps de travail représente l'opportunité de promouvoir l'esprit de ce nouveau fonctionnement. Il prévoit en effet une mise en œuvre qui repose sur la gestion concertée des horaires variables et de la planification des jours de repos. BPI accompagne une première étape de réflexion qui permet de décliner l'accord cadre dans toutes les entreprises du groupe, en maintenant ce nouvel esprit et en commençant à le diffuser parmi les dirigeants.

LA FORMATION DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Une formation, conçue et animée par les consultants, est mise en place pour aider l'encadrement à faire vivre les accords. En deux jours, autour d'un cas pratique, elle apporte les outils pour étudier la problématique de la charge de travail et de sa variation. Cet apport technique est complété par des outils d'animation pour partager la situation en équipe, écouter les agents, construire avec eux une planification satisfaisante pour l'entreprise, ses clients, les membres de l'équipe.

LE SOUTIEN OPÉRATIONNEL

En complément de la formation, une équipe de soutien réunissant des responsables internes et des consultants est mise en place : suivant les cas, ses interventions se traduisent par une aide aux responsables de service, par la formation des responsables RH, ou encore par un partage d'expression entre managers. Elle contribue à traduire dans la réalité quotidienne les méthodes apprises au cours de la formation.

► Les perspectives

UNE TRANSFORMATION DURABLE

La formation à la gestion concertée du temps donne à l'encadrement l'expérience d'un nouveau mode de management, qu'il devra mettre en œuvre dans le cadre des équipes à responsabilité élargie. Elle prépare ainsi le déploiement, prévu les années suivantes, des expériences pilotes en cours.

En parallèle une nouvelle action sur l'efficacité du travail des cadres et sur les comportements collectifs est amorcée avec BPI.

Faire évoluer le management

La concurrence se diversifie et s'intensifie. Il faut adapter l'offre aux besoins spécifiques de chaque client. Le management jusqu'alors très technique doit développer son rôle d'animateur et d'organisateur. Responsabiliser les équipes au plus près de l'action permet de simplifier les processus d'action et de décision, de raccourcir les délais et d'augmenter ainsi la productivité.

Les équipes à responsabilité élargie

Le management vise à responsabiliser collectivement la quinzaine de membres de l'équipe autour des indicateurs de performance, de la recherche continue de progrès. Une réflexion sur les compétences permet une prise en charge de plus en plus complète des opérations au service du client.

Caractéristiques de la formation

- Une formation massive : 120 sessions de formation en l'espace de 4 mois ; près de 1 500 managers formés.
- Une formation intégrant animation et technique :
 - des exercices d'animation qui permettent à la fois de se familiariser à une nouvelle logique de management et de s'approprier les outils,
 - un apport technique qui donne un contenu concret aux animations.