

► CA  
‣ 18 Md€

► Effectif  
‣ 7 000

► Nombre de jours  
‣ 900 jours

► Équipe  
‣ 9 consultants  
‣ 1 directeur de projet

► Domaines  
‣ Management du changement  
‣ Efficacité organisationnelle

## Développement et déploiement d'une organisation de travail responsabilisante, motivante et performante au sein des back-offices

### Objectifs poursuivis

- Atteindre l'excellence en gestion pour assurer une différenciation par la qualité de service à moindre coût
- Réussir la refonte des systèmes d'information dans une association très forte des experts utilisateurs à la conception de processus de gestion optimisés
- Mobiliser les équipes sur la tenue de la performance et des délais de transformation des outils
- Développer la motivation par la mise en place d'une organisation responsabilisante

#### Contexte

- Doublement de l'activité par croissance interne et externe en trois ans
- Intégration de la démarche dans le projet d'entreprise Ambition Generali, et de son volet qualité de service
- Projet conduit dans le cadre d'une réorganisation post-fusions et de la refonte des back-offices et des processus de gestion
- Mise en place du management coopératif adapté à un fonctionnement en réseau de coopération (approche matricielle processus x ligne hiérarchique)

### Faits marquants / Démarche déployée

- Intervention de conduite du changement pluridisciplinaire : organisation du travail, structuration de la coopération MOE/MOA/utilisateurs, communication, démarche compétences (GPEC, formation, ...), mobilisation des équipes sur la performance, lancement d'un programme d'excellence, ...
- Intervention articulant pleinement les aspects court terme, moyen terme, long terme sur les enjeux de performances clients, qualité des processus, informatique.

#### ETAPES

- Lancement simultané d'un pilote sur un tiers de l'entreprise, et de travaux de conception sur l'ensemble de Generali France
- Appel à volontariat sur les bases d'un contrat d'engagement précis, pour l'extension au sein de l'entreprise
- Animation d'ensemble autour d'une logique de « matches » de 6 mois

### Enseignements

La mise en place des « équipes responsables et solidaires » (Lean management) est un facteur de motivation extrêmement puissant pour les gestionnaires, qui y voient un enrichissement de leur travail, renforçant ainsi leur adhésion au changement.

La mobilisation des gestionnaires permet d'entraîner plus facilement le management dans la démarche.

L'approche coopérative entre informatique et utilisateurs permet de sortir des limites du débat « client/fournisseurs » classique.

Le client, la qualité, doivent rester au cœur de la communication, l'outil étant à leur service et non l'inverse.

Toutes les parties prenantes sont gagnantes : clients (qualité de service), entreprise (coûts – qualité – délais), salariés (intérêts et relations au travail)