

- ▶ CA
 - ▶ 400 M€
- ▶ Effectif
 - ▶ 1 600

- ▶ Nombre de jours
 - ▶ 140 jours

- ▶ Equipe
 - ▶ 1 consultant
 - ▶ Directeur de projet

- ▶ Domaines
 - ▶ Conduite du changement
 - ▶ Organisation
 - ▶ RH et GPEC

Mobiliser autour de la transformation de l'entreprise

Objectifs poursuivis

Dans le cadre de son arrivée à la tête du Pôle immobilier, le nouveau président souhaite réaliser un audit d'organisation des deux structures de gestion immobilière. L'objectif est de comprendre les modes de fonctionnement de chacune des organisations et d'identifier des marges de progrès. Il fait appel à BPI pour réaliser le diagnostic et mobiliser les comités de direction sur un plan d'actions d'optimisation.

Faits marquants / Démarche déployée

▶ Réalisation d'un diagnostic partagé :

Le diagnostic a été réalisé en associant des acteurs représentatifs à 3 niveaux :

- Au niveau des activités : des entretiens individuels avec les responsables d'activité ont permis de positionner chaque activité dans l'organisation et d'identifier les pistes d'évolution.
- Au niveau des métiers cœur : des groupes de travail par métier ont formalisé le cadre du métier, ses relations, les facteurs de performance et les freins et ont émis des propositions. Ces groupes ont fait l'objet d'une préparation avec la réalisation d'autofilms auprès de l'ensemble des salariés des métiers cœur.
- Au niveau des processus opérationnels majeurs : des groupes de travail mixtes (réunissant l'ensemble des intervenants du processus) ont identifié les étapes, les facteurs de performance et les axes de progrès de chaque processus.

Ce travail a été complété par la réalisation d'une enquête de satisfaction clients et d'une étude des effectifs et des ratios moyens des activités.

Construction et diffusion du plan d'actions :

Pour chacune des sociétés, un séminaire de direction élargi a été l'occasion de s'approprier le diagnostic, d'identifier les priorités d'actions et d'établir des plans d'actions par métier.

Le diagnostic et les plans d'actions ont ensuite été présentés en réunion plénière à l'ensemble des salariés ayant participé aux réflexions, avant d'être mis en œuvre par les responsables d'activités.

Enseignements

- La réalisation des autofilms a permis d'alimenter les débats des groupes de travail, d'objectiver la charge et le contenu des postes et d'identifier les viviers de productivité.
- L'approche participative a facilité l'appropriation des axes de progrès et la mise en œuvre du plan d'actions.
- L'audit réalisé auprès des clients a permis de renforcer et de légitimer certaines préconisations du diagnostic.
- Le séminaire de direction a favorisé l'engagement de l'ensemble des responsables sur la réalisation du plan d'actions. Il a également initié une dynamique nouvelle au sein des comités de direction et des deux entreprises.