

# CHANGEMENT ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS

## *Programme de développement de la coopération entre les cadres dirigeants d'une société de promotion immobilière*

---

### LE CONCEPT

Cette entreprise de promotion immobilière se situe dans le peloton de tête des promoteurs français. Sa croissance s'est effectuée par rachats successifs de promoteurs indépendants. Confronté aux limites posées par un fonctionnement trop centralisateur, le PDG souhaite mettre en place une démarche visant à développer la coopération entre les cadres dirigeants de l'entreprise.

La phase de clarification du projet permet d'identifier les principaux enjeux :

- Amener les dirigeants des sociétés qui composent le Groupe à penser à l'entreprise dans son intégralité ;
- Envisager de revoir les processus de travail et de prise de décision.

### LA RÉPONSE DE SECOR : UNE DÉMARCHE EN QUATRE ÉTAPES

1. La démarche commence par une phase de consultation de l'équipe dirigeante. À partir d'un cadrage du PDG qui exprime sa vision de l'évolution du marché ainsi que sa perception des enjeux de l'entreprise et la nécessité d'évoluer vers un fonctionnement plus collectif, il s'agit pour les cadres dirigeants d'exprimer :
  - Leur compréhension des points forts et des points faibles de l'entreprise ;
  - Les changements à mener ;
  - Les défis personnels que ces changements posent à leur niveau ;
  - Les facteurs clés de succès dans la conduite d'une telle démarche.
2. Vient ensuite un séminaire de transfert d'engagement au cours duquel :
  - L'équipe s'approprie la stratégie de l'entreprise ;
  - L'équipe décide de faire évoluer le fonctionnement pour le développement de la meilleure transversalité ;
  - Les membres de l'équipe décident de travailler au développement de synergies et des groupes de travail sont constitués ;
  - Le PDG transfère le pouvoir à l'équipe pour décider des actions à mettre en œuvre concernant les quatre sujets traités par les groupes de travail.
3. Puis un travail collectif de préparation de la prise de décisions. Le pilotage de l'activité de chaque groupe de travail est confié à l'un des membres de l'équipe. Les domaines à couvrir par les groupes de travail sont :
  - L'harmonisation de la politique produit et la coordination des actions de communication externe ;

- La gestion des ressources humaines au niveau des cadres intermédiaires chargés de la gestion des projets et dont les définitions de fonctions et les systèmes de rémunération sont hétérogènes entre les différentes sociétés de l'entreprise ;
  - La centralisation de la gestion des flux de trésorerie ;
  - La mise en place d'un processus de partage d'expériences et d'information sur la gestion des programmes immobiliers entre les différentes sociétés.
4. Enfin, un séminaire décisionnel qui marque un tournant majeur dans le fonctionnement de l'entreprise. Les différents thèmes sont abordés selon le même processus :
- Le groupe de travail effectue sa présentation. Les questions de clarification peuvent être posées à tout moment ;
  - Les participants échangent de façon informelle après chaque présentation ;
  - Un débat limité dans le temps précède chaque période de décision ;
  - Les décisions sur les actions à mettre en place sont prises.

## **LES RÉSULTATS**

Un Comité de Direction regroupant, autour du PDG, les dirigeants des filiales, le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines est créé. Le processus de séminaires biannuels, incluant le Comité de Direction et les cadres clés est institutionnalisé.

Chacun a réalisé à travers ce processus que passer d'un mode de fonctionnement individualiste à un mode de fonctionnement collectif demande, de la part de tous les membres de l'équipe, d'abandonner une partie de leur autonomie de fonctionnement.

La qualité du processus de décision dépend du degré d'acceptation d'un tel changement.