



Mutualisation & fusion

Enjeux actuels

Un constat : le lancement d'une fusion sur 3 est reconnu comme une réussite... Un échec laisse ensuite des séquelles qui handicapent l'avenir. On sait que la réussite se joue à 80 % sur les facteurs humains et qu'il devient difficile, dans un contexte stressant, de rattraper le tir en cours de route et de pouvoir concilier les positions des acteurs. Il est plus facile de changer les procédures que de faire évoluer les mentalités. Un projet de mutualisation peut paraître moins ambitieux mais il présente les mêmes exigences dans la préparation.

Les points clefs de la réussite sont les suivants :

- ▶ La nouvelle entité se construit dans une dynamique qui fédère les énergies et les talents de tous
- ▶ Le projet permet d'optimiser les organisations et la gestion des ressources humaines
- ▶ Le rapprochement doit stimuler de nouvelles ambitions avec des moyens nouveaux

Objectifs visés

Construire et accompagner la mise en œuvre d'un projet qui fait, dans le cadre des orientations définies par la Direction, des collaborateurs appartenant aux différentes entités les premiers acteurs de la réussite.

Démarche proposée

L'ambition de réussir met en valeur la phase de préparation et la capacité à mettre en mouvement les différents acteurs dès le démarrage du projet par :

- ▶ La détection et l'anticipation des facteurs de risque : politique, culturel, social, organisationnel, technique,...
- ▶ L'efficacité de l'organisation mise en place : l'ordonnancement du projet impose de prendre en compte différents facteurs comme la chronologie des actions, le rythme et la programmation, la communication interne et externe
- ▶ La médiation et la régulation entre les acteurs : les nouvelles équipes doivent apprendre à travailler ensemble

Notre équipe de consultants dispose d'un savoir faire reconnu dans la conduite des projets de rapprochement (mutualisation, fusion, ...) et elle est en mesure de vous accompagner, selon les besoins, sur les différentes étapes :

- ▶ Faire définir à travers le diagnostic de faisabilité les conditions de réussite et le plan d'action
- ▶ Mise en place au sein de la structure de pilotage ou du nouveau comité de direction une démarche team building pour clarifier les règles de fonctionnement
- ▶ Faciliter l'appropriation du projet par l'encadrement intermédiaire
- ▶ Faire décliner d'une manière opérationnelle le nouveau référentiel de management
- ▶ Contribuer à la sensibilisation du personnel des 2 entités pour développer l'adhésion et l'implication
- ▶ Faire l'apport d'outils d'organisation et de formalisation pour optimiser la mise en oeuvre

Une mise en application

Population concernée

L'ensemble des encadrants de 2 caisses départementales d'un organisme de la protection sociale (80 managers).

Une population hétérogène en matière de métiers et d'ancienneté dans les 2 établissements concernés.

Objectifs visés

Créer une dynamique collective au sein de l'encadrement à travers une vision commune du positionnement de la nouvelle entreprise et sa stratégie de déploiement

Harmoniser les pratiques de l'encadrement à travers le nouveau référentiel de management : valeurs communes, pratiques gagnantes, règles du jeu.

Créer les conditions d'une réelle implication des agents dans la dynamique mise en place à travers les groupes projet.

Constats initiaux

Chaque caisse craint de subir la loi de l'autre et les modes de communication deviennent alors figés et émotionnels.

Une approche nostalgique et affective de l'histoire précédente : une mise en valeur un peu excessive des résultats et de l'efficacité démontrée des méthodes.

Un ressenti négatif de l'utilité du rapprochement et une inquiétude sur le maintien des emplois malgré les engagements pris.

Autres modes d'intervention : Convention de lancement, séminaire de formation, séminaire événementiel, ateliers de travail, accompagnement individuel et d'équipe, ...

Démarche

Une démarche d'accompagnement du comité de direction sur 6 mois pour clarifier les options et le mode de fonctionnement du codir.

Un processus de formation-action sur 12 mois alternant les travaux en commun, les mises en application et les ateliers de partage d'expérience

Un dispositif de communication et de sensibilisation porté par la direction et l'encadrement intermédiaire avec réunion d'information auprès des équipes, mise en place de groupe projet et organisation d'une convention.

Résultats obtenus

L'exemplarité du comité de direction dans sa remise en cause constructive et son engagement à mettre en place le référentiel management a été un élément clef de la réussite.

La qualité des travaux réalisés dans les groupes projet a levé rapidement les réticences et les suspicions. La réussite repose sur le fait d'avoir impliqué dans l'action les agents dans la construction du socle technique (procédures, modes opératoires) en privilégiant l'efficacité.

Principales références

Alcatel • Chambre d'Agriculture • Groupe CIC • La Poste • Fédération Française de Basket Ball • Fédération Française de Cyclisme • Mutualité Sociale Agricole •