

Adigge LA LETTRE

Juin 2004

n°24

« *Quand un homme a prouvé qu'il a du talent, il lui reste à prouver qu'il sait s'en servir* »

Jules Renard

VERLINGUE - Développement 360° du comité de direction RADIO FRANCE - Un accompagnement individuel dans une station locale de Radio France

VERLINGUE Développement 360° du comité de direction

LE CONTEXTE

VERLINGUE, cabinet de courtage d'assurances dont le siège est à Quimper, poursuit un rythme de croissance organique de 15% par an, renforcée par des acquisitions à Nantes, Mulhouse, Strasbourg, Paris, et Lille lui permettant de prendre pied sur de nouveaux marchés. Dans ce contexte de fort développement de l'activité et de l'organisation, la qualité du management devient primordiale : tant pour attirer de nouveaux talents, que pour partager une vision et des valeurs communes d' « *entreprise unique multi-site* ».

LES OBJECTIFS

En mai 2003, le comité de direction de VERLINGUE (8 membres) décide d'entreprendre collectivement une démarche *Développement 360°*, avec les objectifs suivants :

- Consolider au sein du Codir une culture managériale d'entreprise,
- Initier une dynamique de progrès visant à faire *monter d'un cran* tous les managers de l'entreprise.

LA MÉTHODOLOGIE

La démarche s'appuie sur l'outil de feedback 360° *K.Dran™*, questionnaire de 106 questions, accessible en ligne. Outre son ou ses hiérarchique(s) (PDG et DG), et ses 5 pairs du Codir, chaque directeur choisit pour observateurs une demi-douzaine de collaborateurs avec qui il travaille régulièrement en relation hiérarchique ou fonctionnelle.

Le dossier de restitution individuel de 42 pages, remis confidentiellement à chacun, met en évidence les compétences jugées les plus importantes pour le poste, la moyenne des appréciations et les écarts de perception entre les groupes d'observateurs, ainsi que les commentaires libres formulés sur les points forts et les progrès souhaitables.

Ce dossier sert de support de travail pour un entretien approfondi de restitution avec le consultant, débouchant sur

des axes de développement personnels prioritaires. Chaque directeur en fait un débriefing avec son (ses) hiérarchique(s), puis formalise son plan d'action et ses indicateurs de suivi.

Parallèlement un *Profil de groupe* du Codir est établi par agrégation des 123 questionnaires recueillis.

Une synthèse de l'ensemble est remise au PDG et au Directeur Général, puis restituée à l'ensemble du Codir lors de son séminaire d'été.

LES POINTS-CLÉS

- L'inscription de la démarche dans un projet de progrès global : renforcer la cohésion humaine et technique de l'équipe, transformer la culture et les outils de management de l'entreprise,
- L'organisation rigoureuse de la phase d'analyse : nomination des observateurs, communication des consignes, assistance aux répondants, respect de la confidentialité des résultats,
- La qualité de l'entretien de restitution avec le consultant : véritable réunion de travail à deux, il doit déboucher sur des pistes d'action concrètes.

LES RÉSULTATS

Au plan individuel : une plus fine compréhension par chaque directeur de son impact sur les autres (image et influence), et de la diversité de leurs besoins.

Au plan de l'équipe de direction : la mise en évidence des points forts et de la cohérence de l'image du Codir, et l'identification de cinq axes de progrès communs.

Interlocuteur : M. Philippe LUCAS, Dir. Général
02 98 76 44 86

Consultant ADIGE Conseil : Jean-Louis CRESSANT
01 45 08 98 98

Un accompagnement individuel dans une station locale de RADIO FRANCE

LE CONTEXTE

Radio France, comme ses concurrentes, passe de l'analogique (les bandes magnétiques) au numérique (le son sur l'ordinateur). Il s'agit d'un changement fort.

La mise en place de la numérisation s'est accentuée dans les stations locales. Elle doit permettre la mise en place d'un système de banque et d'échanges de programmes sur l'ensemble du réseau. C'est un dossier stratégique pour l'avenir de France Bleu.

La Direction de la délégation à la Numérisation a reçu pour mission d'étendre à la totalité des entités techniques les nouveaux outils numériques, mais surtout d'appréhender et d'accompagner l'ensemble des changements occasionnés à la fois dans l'organisation du travail et dans l'évolution des métiers.

Cet accompagnement concerne naturellement le soutien technique, il peut également se concrétiser par un accompagnement individualisé du responsable local sous la forme d'un coaching de son management.

LA DEMARCHE

- Le consultant rencontre le responsable technique, qui encadre une dizaine de techniciens au sein de la radio locale,
- Il analyse avec le responsable les situations difficiles qu'il a déjà rencontrées en matière de conduite des hommes et des équipes,
- Ils établissent ainsi un premier bilan managérial du responsable,
- Ils explorent ensuite les situations managériales difficiles actuelles et à venir,
- Ils travaillent ensemble sur des cas concrets,
- Chaque cas est l'occasion d'apports d'outils et de techniques : communication, prise de décision, animation, gestion du stress, affirmation de soi...

POINT CLES

Ce travail se fait de manière très souple : en face à face, avec des entraînements vidéo, par téléphone, par e-mail...

Les meilleurs apports sont faits dans l'urgence, lorsque la situation doit être traitée dans l'heure et que le manager doit alors mobiliser toutes ses ressources personnelles. Dans ce cas l'appui du coach peut être précieux dans la mesure où il a le recul et la neutralité de celui qui est extérieur à l'environnement immédiat - tout en le connaissant.

Un soutien de la propre hiérarchie du cadre coaché, qui s'implique aussi dans l'accompagnement.

LES RESULTATS

La situation n'est pas devenue idyllique, loin de là, mais :

- Le responsable est parvenu à se maintenir dans un environnement dur, où l'arrivée du numérique était vécue comme une menace.
- Le responsable a su cadrer, donner des limites, progressivement mettre en place des règles du jeu.
- Dans un contexte professionnel où l'on s'était habitué à travailler essentiellement par ajustement mutuel, mode de fonctionnement qui pouvait se justifier dans le passé mais qui était difficile à maintenir avec l'outil numérique, il a su progressivement renforcer le formalisme, la rigueur : CR d'incidents, passation des consignes...

LES SUITES

Les prochains axes de progrès aborderont vraisemblablement :

- Comment fonctionner en situation dégradée (savoir intervenir "en pompier" lorsqu'il y a un problème à l'antenne), avec tous les modes opératoires prêts ?
- Comment fonctionner en transversal (équipe de direction de la locale) et non pas comme une série de services en organisées en "tuyaux d'orgue" ?

Interlocuteur Radio France : Maurice BIARD
01 56 40 22 22

Consultant : Jean-Pierre LE FLOCH

Créée en 1978, Adige Conseil est une S.A.R.L, au capital de 45 734.71 €. Notre approche du métier de Conseil se caractérise par une volonté de transfert de savoir-faire et d'accompagnement du changement au sein des organisations qui nous font confiance.