

Améliorer la performance de l'entreprise

Transformer les organisations

Le contexte

Cet industriel français du luxe dispose d'un réseau de magasins détenus en propre sur tous les continents. L'un des mécanismes cruciaux dans le pilotage du business consiste à rapprocher l'offre de produits et la demande des marchés grâce aux réunions mensuelles de révision du Plan Industriel et Commercial (PIC).

Les parties prenantes du PIC – Marketing, Industrie, Supply Chain, Finances – restent insatisfaites du processus décisionnel en place : certains Directeurs ont le sentiment d'être « mis devant le fait accompli », et de se voir imposer des choix élaborés à un niveau « technique », contraires à leurs intuitions stratégiques.

La mission confiée à Metaplan

Diagnostiquer les causes de cette situation, et de l'insatisfaction ambiante, pour construire avec les partenaires internes une solution qui redonne la liberté décisionnelle aux membres de l'équipe de Direction. Associer à la mise en place de cette nouvelle solution les équipes opérationnelles qui assurent la préparation et le suivi des réunions PIC.

L'intervention

- Rencontre avec chaque directeur impliqué et analyse détaillée de leur vision ; identification d'exemples critiques, qui illustrent les dysfonctionnements actuels ;
- Préparation avec notre client de la stratégie d'animation d'une rencontre plénière entre les membres du CODIR concernés ;
- Atelier de travail avec les directeurs impliqués dans le PIC pour redéfinir les modalités de déroulement des réunions PIC ;
- Atelier avec les équipes opérationnelles pour redéfinir leur rôle en amont et en aval des réunions PIC ;
- Travail de synthèse des propositions opérationnelles pour mise en place.

Les résultats

Les deux ateliers débouchent sur un plan d'action mis en place conjointement par toutes les équipes, sur les 3 mois suivants.