

Direction industrielle :

améliorer le climat social et la performance de l'entreprise.



Pierre Billaud

Cette entreprise, spécialisée dans le stockage et le transport des produits congelés, possède plusieurs entrepôts, regroupés sous des Directions Régionales. En pleine croissance, elle doit se séparer d'un Responsable qui ne parvient pas à atteindre ses objectifs. Dans l'attente de son remplacement, l'entreprise confie à Pierre Billaud, manager de transition MFT Ressources, cette Direction Régionale.



MFT : Pierre Billaud, la société, dans laquelle vous êtes intervenu, développe ses services dans les domaines de la gestion des stocks et du suivi de la traçabilité. Elle vivait une période de croissance soutenue. Dans ce contexte, elle était confrontée à un important problème de management. Quelle était la situation lorsque vous avez entamé votre mission ?

P.B. : L'une des Directions Régionales connaissait depuis plusieurs années une succession de responsables aux modes de management variés et quelque peu déstabilisants. Le Directeur actuel, issu de la promotion interne, n'avait pas su gérer le déploiement d'une nouvelle version du système informatique de gestion des flux, ni l'augmentation massive des volumes à traiter. Il ne parvenait pas à assurer une exploitation satisfaisante de ses sites, sur lesquels on observait un taux de litiges très important et des charges de personnel nettement supérieures à la moyenne. A ce stade, il n'était plus capable d'atteindre les objectifs de progrès déterminés par le Directeur Général.

La société décide donc de se séparer de ce manager et de recruter à l'extérieur un nouveau responsable...

Effectivement, mais celui-ci ne pouvait prendre ses fonctions dans l'immédiat. L'entreprise m'a donc confié la mission d'assurer la transition entre les deux managers, pour une période de trois mois et demi.

Vous avez assuré le rôle de Directeur Régional. Quels étaient les objectifs fixés ?

Il s'agissait de prendre en charge temporairement la responsabilité opérationnelle de la gestion des flux de marchandises sur les entrepôts de la région concernée et

de développer la performance des sites, en restaurant les bonnes pratiques de fonctionnement. Par ailleurs, j'avais à proposer une nouvelle forme d'organisation entre les différents entrepôts de la région.

Sur quoi vous êtes-vous appuyé pour réaliser votre mission ?

Sur les équipes en place, que j'ai animé et managé en répartissant les tâches et en contrôlant l'exécution des opérations. En outre, c'est sur elles que reposait la performance des sites. J'ai donc souhaité donc les informer et les impliquer régulièrement, notamment à travers la mise en place d'actions de progrès et d'indicateurs explicites. Il était très important de restaurer un climat social serein.

Quels résultats avez-vous obtenus ?

Nous avons redressé la situation des entrepôts et poursuivi leur développement. La méthodologie que nous avons appliquée rigoureusement nous a permis de transférer les informations et les compétences auprès

du Directeur Régional recruté. Ce dernier a pu prendre ses fonctions dans les meilleures conditions.

«C'est sur les équipes que reposait la performance des sites. J'ai donc souhaité les informer et les impliquer régulièrement, notamment à travers la mise en place d'actions de progrès et d'indicateurs explicites.»



Toujours un atout, parfois une nécessité !

Vous aussi, contactez-nous :

- Nantes : 02 51 84 24 82
- Lyon : 04 26 29 85 37

