

► CA (groupe)

► 82 Md€

► Effectif (groupe)

► 490 000

► Nombre de jours

► 1 250 jours

► Équipe

► 14 consultants

► 1 directeur de projet

► Domaines

- Management du changement
- Management de projets complexes
- Efficacité organisationnelle

Accompagnement de la transformation de 60 magasins belges sous un concept d'hyper

► Objectifs poursuivis

- Réussir la transformation dans des délais courts
- Générer une croissance à 2 chiffres sans perdre de clients pendant et après le basculement dans le nouveau concept
- Accompagner et amener l'ensemble des acteurs (experts, directeurs régionaux, directeurs de magasins et managers de rayon) à s'approprier le changement, c'est-à-dire :
 - Définir un projet local
 - Partager ce projet avec les salariés et les partenaires sociaux
 - Faire émerger le concept d'hyper adapté au marché belge
- Piloter la mise en œuvre tant au niveau local que national

► Faits marquants / Démarche déployée

- Un projet structuré autour des managers de rayon positionnés comme acteurs clés du changement sur la dimension managériale et technique
- Ancrage du projet stratégique par l'identification d'ambitions locales en plus de l'objectif global
- Ouverture d'un magasin « pilote » dans chaque région pour répondre aux contraintes locales et crédibiliser l'ambition du projet au niveau des collaborateurs
- Pilotage basé sur un triple reporting : niveaux magasin, régional et national
- Capitalisation et remontée des événements passés au niveau régional et un pilotage au niveau national.
- Une stratégie de déploiement en 3 volets :
 - Cadrage du projet : quadrillage du terrain, identification des rôles de chacun dans le projet, identification de l'ambition globale et locale
 - Lancement de l'aventure avec mobilisation des acteurs par cercles concentriques d'alliés : comité de direction, directeurs régionaux, experts, directeurs de magasins et équipes rayon
 - Pilotage de la démarche de mobilisation et de l'avancement du projet technique

Enseignements

L'acceptation de la démarche a été facilitée par la constitution d'une équipe de consultants mixtes francophone et flamande pour intégrer la dimension locale.

Un des enjeux de ce type de projet est d'amener le siège et le réseau à trouver un timing de mise en mouvement cohérent afin d'éviter un déséquilibre vécu comme « ceux qui font et ceux qui ne bougent pas ! » et relançant l'éternel débat sur les relations client - fournisseur entre les services du siège et les magasins.

Un système de séminaires régionaux de bilan a contribué à la dynamique et à la pérennisation de la mobilisation.