



Etablir un diagnostic opérationnel d'entreprise et un plan d'amélioration court terme

Contexte

A l'arrivée du nouveau dirigeant opérationnel, cet acteur mutualiste de l'assurance affinitaire est dans une situation opérationnelle difficile, avec une défiance des assurés mais également de la gouvernance politique. Le nouveau dirigeant établit son propre diagnostic mais souhaite le compléter d'un regard externe tant sur l'organisation que sur les compétences, les processus, le système d'information et la gouvernance. Il s'agit d'aller à l'essentiel et de trouver rapidement des leviers d'amélioration à court et moyen terme pour l'entreprise.

L'apport de nos consultants

Kern est intervenu pour une mission de 2 mois. Le planning était notamment contraint par la perspective d'une restitution en Conseil d'administration.

Les intervenants de Kern ont rencontré l'ensemble des directions de l'entreprise, soit près d'une quarantaine d'interlocuteurs.

Ces entretiens, complétés d'analyses documentaires, ont permis :

- de factueliser et d'évaluer la situation : bien appréhender les mécanismes qui ont conduit aux difficultés opérationnelles, apporter un regard externe sur la criticité de la situation (par exemple, sur les niveaux de stocks), évaluer la capacité de redressement,
- de collecter les idées des collaborateurs, nombreuses mais avec des bénéfices très inégaux

Kern a ensuite pris le temps de la réflexion, ce qui était devenu complexe en interne compte tenu de la nécessaire gestion des urgences.

L'objectif de cette phase a été de sérier les problèmes et d'identifier des actions à déployer pour traiter les causes racines, dans la recherche du plus grand rapport entre bénéfice et délai de mise en œuvre.

Résultat

L'intervention s'est traduite par la rédaction d'un rapport proposant une vingtaine de pistes d'amélioration opérationnelle, pour moitié activables dans le semestre à venir. Une gouvernance de mise en œuvre clé en main a également été déployée. Kern a cherché à inscrire son intervention dans une relation de confiance. Il s'agissait de redonner un élan et une perspective de construction. Sérénité, bienveillance et action ont été les maîtres-mots de l'intervention.