

Méthodes et outils de la fonction organisation : évaluation et amélioration de la performance

Réunion animée par Olivier JOULIN,
Directeur Adjoint à MNH

RÉUNION MENSUELLE

du 12 février 2015

qui s'est tenue dans les locaux
Evergreen du Crédit Agricole SA à
Montrouge

Ordre du jour

- 1/ Intervention de Nicole BLANCHI-MANGER, responsable organisation et qualité d'EFIDIS (groupe SNI, pôle immobilier de la Caisse des Dépôts)
- 2/ Intervention de Christophe RAHIER, expert progrès groupe, direction du Progrès, MICHELIN
- 3/ Intervention de Guillaume COUTOU, chef de projet organisation, direction Organisation de RENAULT

Méthodes et outils de la fonction organisation : évaluation et amélioration de la performance

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations des dirigeants et de la fonction organisation. Un certain nombre d'outils d'organisation est à la disposition des organisateurs afin de créer davantage de valeur ajoutée pour le client et d'augmenter la performance globale de l'organisme.

Les outils d'hier semblent évoluer pour répondre à cette demande d'amélioration de la performance de nos organisations. Mais quels sont-ils exactement et comment sont-ils utilisés par les organisateurs d'aujourd'hui ?

Cette problématique est illustrée par trois témoignages.

1/ Intervention de Nicole BLANCHI-MANGER, responsable organisation et qualité d'EFIDIS (groupe SNI, pôle immobilier de la Caisse des Dépôts)

« SE COMPARER POUR AMELIORER SES PERFORMANCES »

La société EFIDIS, filiale de la Société Nationale Immobilière (SNI), elle-même filiale de la Caisse des Dépôts, est le 1^{er} bailleur français avec 300 000 logements dont 200 000 sociaux (la moitié du parc sur Grand Paris). En tant qu'Entreprise sociale pour l'Habitat (ESH), elle doit concilier performance économique et mission d'intérêt général (850 collaborateurs, CA = 350 M€).

Il existe différents types de benchmarks : interne (entre activités similaires à l'intérieur d'une entreprise ou d'un groupe), concurrentiel (comparaison avec les meilleurs sur le marché, mais plus difficile d'accès), fonctionnel (entre activités similaires sur son marché ou ailleurs, mais limité à des processus comparables et non stratégiques tels que fonctions support), générique (comparaison de méthodes avec celles d'un autre secteur, source d'idées innovantes).

Pour mettre en œuvre un benchmark :

- **Quelques principes clés** : D'abord bien se connaître, avoir envie de se remettre en cause, savoir comparer ce qui est comparable, garantir la confidentialité, assurer une contrepartie aux entreprises du panel.
- **5 étapes principales** : Préparer (objectifs, panel), collecter (données quantitatives /qualitatives), analyser (mesurer les écarts de performance, en comprendre les causes), intégrer (transposer/adapter à l'entreprise), partager avec les partenaires du benchmark (sous forme anonyme),

Dans le cadre de la démarche d'amélioration de la performance opérationnelle engagée au sein du groupe, la fonction organisation d'EFIDIS utilise le benchmarking interne et externe comme outil d'évaluation et d'amélioration lors du diagnostic organisationnel d'une activité.

Cette démarche a été « outillée » avec une méthodologie applicable à un diagnostic de performance opérationnelle. La méthodologie a été récemment appliquée à des fonctions

support ou opérationnelles, avec un benchmark concurrentiel visant à analyser : niveau de performance, modèle organisationnel, meilleures pratiques à reprendre.

Sur un plan méthodologique : La collecte des données utiles pour une comparaison nécessite d'aller jusqu'aux organigrammes détaillés et distributions des activités. Ensuite, il faut souvent recentrer les comparaisons sur le Plus Petit Périmètre Commun.

L'analyse des indicateurs de résultats et de productivité oriente les zones d'amélioration.

En termes d'apports :

Les benchmarks ont bien permis d'évaluer la productivité des 3 fonctions, d'identifier les modèles organisationnels et les pratiques les plus performantes.

Mais aussi... d'avoir une vision plus complète de la performance et de révéler de nouveaux facteurs clés de cette performance.

Les leviers d'action pour EFIDIS ont vu leur priorité confortée par le benchmark externe et leur mise en œuvre est facilitée par l'implication des pilotes de processus/d'activité dans l'étude comparative.

A noter cependant quelques limites : Attention à la comparabilité et au risque de « noyade » dans le détail. Le coût d'un meilleur niveau de qualité est difficile à évaluer. La démarche est gourmande en ressources et en durée (3-6 mois).

2/ Intervention de Christophe RAHIER, expert progrès groupe, direction du Progrès, MICHELIN

« ACCELERATION DES PROGRES DE PERFORMANCE DES FONCTIONS SUPORTS DANS LES ZONES GEOGRAPHIQUES »

MICHELIN a organisé sa ligne de produits axée clients : tourisme, poids lourds, lignes de spécialités (2 roues, avions, agricole...), lignes de produits matériaux et 7 zones géographiques marchés. A l'intérieur du groupe MICHELIN, la direction des progrès regroupe 200 personnes avec deux rôles principaux :

- Rôle de proposition au COMEX (nature stratégique),
- Rôle de support aux entités.

Les boosters inspirés des « kaizen events » industriels sont des démarches de progrès visant à renforcer la performance de l'entité ciblée pour soutenir les enjeux du groupe. Ils sont basés sur une approche méthodologique accélérée et rigoureuse :

- Opportunité : diagnostic + analyse 5 à 7 semaines,
- Faisabilité : plan progrès et cibles faisables 6 à 8 semaines,
- Robustesse : plan de progrès et cible robuste 3 à 6 mois.

Ces étapes mobilisent les experts progrès, processus et organisation, et les pilotes de processus avec une double finalité :

- Mettre en œuvre les standards groupe : 42 standards ont été définis chez MICHELIN. Ces standards décrivent la situation finale et peuvent être la description de :
 - ✓ règles (ex : règles de mise en concurrence),
 - ✓ règles d'organisation (ex : centralisation de la paie),
 - ✓ gouvernance (ex : un plan de progrès par zone),

- Mettre en œuvre des leviers d'amélioration : ces leviers d'optimisation ont été définis par les experts progrès sur la base de benchmarks internes et sont proposés aux différentes zones avec toute latitude pour les mettre en œuvre au rythme souhaité.

L'évaluation des gains est mesurée sur une balance score card. Le mode d'intervention « booster » a démontré tout son intérêt depuis février 2013, avec un bon accueil réservé par les équipes locales et un bon partenariat entre central et zone géographique.

La démarche est passée dans les modes fonctionnement et MICHELIN réfléchit à son développement sur les processus corporate, mais en la basant cette fois-ci sur les benchmarks externes.

Elle est perçue comme une aide méthodologique pour l'atteinte des objectifs de gains globaux définis au niveau de la direction.

3/ Intervention de Guillaume COUTOU, chef de projet organisation, direction Organisation de RENAULT

« LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PAR LES PROCESSUS »

Le constat fait par RENAULT est une évolution nécessaire du management par la qualité pour les raisons suivantes :

- Des demandes de formalisation de processus souvent hétérogènes et partiellement partagées,
- Des approches en silo peu propices à la gestion des interfaces,
- Des dispositifs qualité dépendant des entités,
- des finalités des systèmes qualité qui sont perçues différemment par les acteurs,
- Une prise en compte souvent partielle :
 - ✓ des indicateurs de performance,
 - ✓ de la dimension risques.

...et en conséquence un système de management de la qualité perçu comme une contrainte et non un apport.

Face à ce constat, une nécessité : manager la performance par les processus, avec pour finalité l'efficacité et l'efficience globale de l'entreprise par le pilotage des processus avec des indicateurs de performance.

Le Système de Management de la Performance par les Processus (SMPP) de RENAULT est une démarche intégrée d'animation de la performance autour de trois dispositifs :

- Management des flux,
- Management au quotidien,
- Management des risques.

Ces trois dispositifs sont outillés avec de l'ingénierie et du reengineering de processus, des indicateurs de processus et de résultats, des standard et des fiches de postes, une formalisation des risques et une optimisation des contrôles. Les modalités d'animation du SMPP sont à la fois trop top-down et bottom-up, avec :

- Un propriétaire de processus, qui assure la performance du macro-processus et le structure pour répondre à la stratégie groupe et aux besoins des clients,
- Un pilote de processus, qui identifie et déploie les meilleures pratiques produit/processus,
- Un manager du processus, qui assure l'efficience & l'efficacité du processus.

L'animation de la performance vise à mettre le processus sous contrôle avec :

- Des indicateurs de résultats,
- Des indicateurs de processus,
- Une cartographie des risques,
- Des revues de processus,
- Des contrôles clés dans le processus pour maîtriser les risques.

Le déploiement se fait par « proof of concept » avec des démonstrations du management de la performance par les processus (victoires rapides, mise en relief du lean management) sélectionnés selon les critères suivants :

- Processus bien délimité,
- Responsable de processus convaincu et motivé,
- Des objectifs de gains ambitieux (20% en productivité, 30% en délais).

Dans la logique de conduite de changement, les « proof of concept » (POC) précèdent le déploiement généralisé du SMPP, avec un patron de zone géographique qui vient présenter les résultats de ses POC au comité de pilotage.

Les conditions de réussite pour les décideurs sont des objectifs ambitieux : l'autorisation de changer en profondeur, la confiance dans le groupe d'acteurs. Pour les acteurs du processus, la conviction d'éprouver des problèmes sur le processus actuel, identifier un représentant reconnu de chaque métier, obtenir une forte mobilisation de l'entreprise. La démarche ne « se vend pas », elle doit être naturellement adoptée par les opérationnels. Elle nécessite de mettre en place une gouvernance pérenne.