

Lignes de mire

Edito

Lignes de mire est la newsletter du cabinet AXELERA CONSULTING, spécialisé dans le conseil en management et organisation autour de trois axes fondamentaux :

- Stratégie et pilotage
- Organisation des processus et des systèmes d'information
- Gestion des ressources humaines

L'objectif est de vous donner notre vision de la performance d'entreprise à partir de nos retours d'expériences et de témoignages de décideurs qui nous font confiance.

Repères

➔ Bouygues Télécom, la Caisse d'Épargne (GCE Paiements) et la Société Générale nous ont fait confiance pour le pilotage dynamique de leur performance.

➔ Arvato Services, Réunica et Tunisiana ont choisi Axeleræ pour décliner l'excellence au niveau opérationnel.

➔ Axeleræ a conduit le cadrage de grands projets du Ministère de la Santé, de la SNCF et de la ville de Fort-de-France.

La méthode COPERF : un accélérateur de performance durable.

« La performance, c'est avoir une vision de long terme et la retranscrire dans l'activité quotidienne »

Pierre KOSCIUSKO-MORIZET, fondateur de priceminister.com

Chez Axeleræ, nous partageons cette approche de la performance. C'est dans ce sens que nous avons élaboré notre méthode COPERF.

Contact :
Laetitia Lorthioir
llv@axeleræ.com

Perspectives

➔ Aller au-delà de l'unique performance financière...

La configuration économique actuelle se caractérise par des changements rapides et davantage d'imprévisibilité. La logique de planification et de mesure a posteriori se doit aujourd'hui d'être revisitée afin d'être dynamique et réactive. Par ailleurs, les acteurs économiques ont réalisé que la valeur financière est insuffisante à elle seule pour rendre compte de la richesse et du potentiel d'une entreprise.



En 2010, Axeleræ Consulting souhaite donner un nouvel élan au pilotage dynamique de la performance en s'appuyant sur sa méthode COPERF. Dans une logique de responsabilisation et de mobilisation des managers, notre objectif est d'exploiter vos potentiels de performance à travers six piliers clefs :

- Client** : s'aligner sur ses exigences et garantir la qualité de service
- Finance** : exploiter le potentiel des fonctions finance et achats
- SI** : maîtriser l'efficacité des processus et les coûts du système d'information
- RH** : passer d'une performance individuelle à une performance collective
- Risque et conformité** : maîtriser les risques et garantir la conformité
- Gouvernance** : piloter l'activité récurrente et les projets

➔ ... Et impulser l'excellence par la méthode COPERF

La méthode COPERF consiste à harmoniser les règles du jeu de la gouvernance, à simplifier les procédures et à fédérer au quotidien les équipes de management dans le pilotage de la performance. Il en résulte à la fois :

- **Une vision globale de l'entreprise par un tableau de bord de Performance**
L'ensemble des activités de l'entreprise est piloté grâce à un ensemble d'indicateurs pertinents et partagés par les opérationnels. Le tableau de bord de Performance offre un nouvel angle de vision (en complément du contrôle de gestion, de la qualité, de la DSI, ...) et permet aux managers de partager une vision commune de l'entreprise.
- **Une implication des managers dans la préparation des décisions**
La méthode COPERF apporte un soutien aux managers dans la mesure de la performance et la remontée des informations au Comité de Direction. Le manager développe des savoir-être pour la prise de décision au quotidien.
- **Une meilleure communication entre dirigeants et managers**
La méthode COPERF permet de construire une culture et un vocabulaire communs entre dirigeants et managers. Les priorités sont partagées et les budgets sont orientés performance.

La mise en œuvre de la méthode COPERF s'effectue en 3 phases :

- Impulsion de la Culture Performance avec la Direction
- Construction des plans d'actions avec les équipes de management
- Déploiement et mise en routine des actions de progrès avec l'ensemble des collaborateurs

Sans remise en cause de l'existant et en exploitant les potentiels de nos clients, la méthode COPERF permet de mettre en place rapidement une culture commune, de fédérer les équipes et d'obtenir un pilotage de l'entreprise par la Performance. Les gains de performance assurent l'autofinancement de la mission.



Lumière sur...



... Le projet Performance au sein d'un grand groupe bancaire

La directive européenne SEPA (Single European Payment Area) conduit les filiales bancaires de paiements à repenser leur business model.

En effet, cette réglementation accroît la pression concurrentielle du secteur. Dans ce cadre, les banques sont amenées à fusionner afin de mutualiser leurs moyens et réduire leurs coûts. C'est ainsi que le deuxième groupe bancaire français a décidé de fusionner ses deux filiales de Paiements. Le but est de constituer un **opérateur unique de paiements** capable de traiter plus de 5 milliards d'opérations par an à l'horizon 2015.

Pour relever le challenge et faire partie du top 5 européen, des gains de productivité conséquents sont nécessaires. Ainsi ce groupe bancaire souhaite **industrialiser et rationaliser ses processus**. Afin d'optimiser ses leviers de performance et de préparer les managers aux transformations futures, une des filiales de paiements a fait appel au cabinet Axeleræ Consulting pour mener à bien le **Projet Performance**.

Au sein de cette entreprise de 440 collaborateurs réalisant un CA de 170M€, quatre chantiers ont été déployés. Ils portent sur les **tableaux de bord, la gestion dynamique des incidents, la communication client et la communication managériale**.

Enjeux

- S'ouvrir à une culture de performance
- Fédérer la communauté managériale
- Préparer le rapprochement
- Apporter des outils d'aide à la décision

Apports

- Un comité de Performance mensuel
- Une méthode unique de pilotage des incidents
- Un tableau de bord suivi et partagé
- Un référentiel des prestations client
- Des supports et temps d'échanges entre managers

Indicateurs de Performance

- La satisfaction client
- La productivité des équipes
- La sécurisation des actifs
- La maîtrise des coûts



Vos gains organisationnels, managériaux et culturels avec Axeleræ Consulting :

- Un comité de performance mensuel impliquant managers et directeurs
- Une vision simple et synthétique des activités de l'entreprise
- Une responsabilisation et mobilisation du middle management

Témoignage

Quatre mois après le lancement du **Projet Performance**, Philippe Fournier, Directeur de mission, nous dresse un premier bilan du projet mené au sein de cette filiale des paiements.

Lignes de Mire : Pourquoi votre client a-t-il décidé de lancer un Projet Performance ?

Philippe Fournier : Au mois d'août 2009, le projet de rapprochement entre les deux filiales de paiements a été lancé. Dans un tel contexte, notre client, une des deux filiales bancaires concernées par la fusion, a décidé de lancer un projet d'entreprise afin de mobiliser ses managers et de les préparer au changement.

LdM : Quels ont été jusqu'ici les facteurs de réussite et les principales difficultés de ce projet ?

PF : La réussite du projet tient à la démarche participative instaurée. Chaque manager a été contributeur du projet via les séminaires, les entretiens bilatéraux ou encore les ateliers de travail. Autre réussite : la constitution de binômes chef de projet/consultant pour mener chacun des quatre chantiers. Leur collaboration s'est avérée fructueuse et complémentaire.

Le plus délicat a sans doute été de sélectionner les chantiers à mettre en oeuvre à partir de nombreux thèmes d'actions identifiés. Bien cibler les sujets à traiter sans se disperser est un prérequis essentiel à la réussite du projet.

La démarche participative a permis de fédérer la communauté des managers et d'impulser la Culture Performance.

LdM : Ce projet mobilise à la fois le Comité de Direction et les managers, quel est le rôle de chacun ?

PF : Les projets transverses sont généralement compliqués à mettre en oeuvre en raison de la multiplicité des métiers sollicités. Le Comité de Direction a donc joué un rôle clé. Non seulement il a été à l'initiative du projet mais il s'est également beaucoup impliqué pour responsabiliser les managers.

Ces derniers ont répondu présents par leur participation aux ateliers de travail et aux entretiens.

LdM : Voilà quatre mois que le Projet Performance a été lancé, quels résultats constatez-vous aujourd'hui ?

PF : Les livrables du projet, dont les tableaux de bord et la méthode de pilotage des incidents, sont reconnus pour leur utilité. Ce projet a également eu le grand mérite d'impliquer et de faire collaborer conjointement les métiers de production et les métiers dits transverses, ce qui n'était pas une évidence auparavant. La démarche participative a permis de fédérer la communauté des managers et d'impulser la culture performance. En 2010 le projet continue. L'enjeu pour les managers est maintenant de s'approprier les livrables et de diffuser la Culture Performance dans leur travail au quotidien. ■

