



Microdesign – prenez le pas décisif!

De nombreuses entreprises disposent d'une bonne stratégie et d'un bon modèle d'entreprise et malgré tout elles luttent contre des problèmes. Ce qui manque souvent dans ces entreprises c'est l'implémentation conséquente de la stratégie et du modèle d'entreprise dans le travail quotidien. Comme cela arrive si souvent c'est dans les détails que le diable se cache.

Au cours de nos projets nous voyons souvent que des processus définis ne sont pas exécutés, que des interfaces sont ignorées, que des déroulements sont inefficaces et redondants ou bien que des améliorations reconnues ne sont pas réalisées. La stratégie et le modèle d'entreprise n'ont pas été transformés de manière conséquente dans des processus et des structures. Ce qui manque c'est le pas décisif.

Dans ce qui suit nous vous montrons à l'aide des exemples de la sidérurgie et du secteur tertiaire comment HPO réussit à réaliser la performance.

- **Transformation durable de l'entreprise Ugitech S.A. en France**
Comment est-ce qu'on augmente la performance durablement de 25% ?
- **Design et implémentation des processus dans l'hôpital St. Clara à Bâle**
Comment est-ce que de nouveaux processus sont implémentés en peu de temps ?

*Pour gagner une médaille d'or dans le sport,
il faut en dehors de la bonne tactique
aussi une implémentation conséquente
dans la compétition.*



Dr. Bruno Glaus
Managing Partner HPO AG

*«Considérer des petites choses
comme importantes, peut
mener à des choses de grande
importance.»*

Georg Christoph Lichtenberg,
premier professeur allemand
de physique expérimentale

Vous demandez-vous pourquoi ...

- ... vous n'avez pas réussi à augmenter durablement votre performance au passé ou bien pourquoi vous n'avez simplement pas réussi à réaliser les 15 derniers pourcents de la performance ?
- ... les processus définis dans votre entreprise ne sont pas exécutés par les collaborateurs ?
- ... l'engagement manque à vos collaborateurs et pourquoi ils sont sceptiques face à des innovations basées sur la stratégie ?

Comment est-ce qu'on augmente la performance durablement de 25% ?

Un marché énormément aggravé ne mène pas seulement à une pression des coûts augmentée mais aussi à une inquiétude générale au sein du personnel. En même temps une chance énorme se présente pour augmenter durablement sa propre compétitivité et pour mettre son équipe en forme pour l'avenir. Ugitech a tenté sa chance.



Patrick Lamarque d'Arrouzat
CEO Ugitech S.A.

«La sidérurgie se trouve dans une transformation continue. Des produits longs en acier inoxydable ne constituent pas d'exception dans un environnement mondialisé et extrêmement compétitif.

Ugitech – le numéro un dans ce domaine – cherchait des possibilités pour augmenter sa compétitivité particulièrement par une réduction durable des frais fixes.

HPO nous a rendus capables d'exécuter ce projet avec succès ; un projet comprenant d'un côté tous les services centraux et de l'autre côté toutes les fonctions de support dans les unités de production.

L'équipe de projet se composait de collaborateurs internes assignés et de consultants flexibles qui ont mis nos processus au centre. Cela permettait d'augmenter de 25% la performance de nos équipes en six mois de travail intensif.

Le secret : Y croire ! Et ne jamais perdre de vue le travail en détail dans les attributions qui simplifient les processus fondamentalement et qui gardent de cette manière la capacité de performance à long terme.

C'est pour cette raison que nous faisons confiance à HPO car ce n'est que le progrès durable qui compte.»

La récession déclenchée par la crise financière a eu des conséquences négatives pour Ugitech, une filiale de Schmolz+Bickenbach AG, en 2009. A côté d'une baisse de besoin liée au marché c'étaient surtout les réductions énormes du stock qui menaient à une forte baisse de commandes et de volume d'affaires. En tant que producteur et distributeur leader international de produits longs en acier inoxydable Ugitech se trouvait face au défi de réduire les frais fixes.

Buts du projet

Le but supérieur du projet était d'augmenter la compétitivité d' Ugitech et d'établir ainsi les conditions pour un avenir à succès. La réduction nécessaire des ressources humaines indirectes de 25% devrait être atteinte durablement non seulement par un portefeuille de produits et de service adaptés mais encore par des processus améliorés.

Approche

L'approche du projet a été conçue sur la base de la méthodologie éprouvée de HPO «Processplan7P®», selon les besoins spécifiques des responsables de Ugitech. L'approche pragmatique de HPO allait très bien avec la taille de l'entreprise.

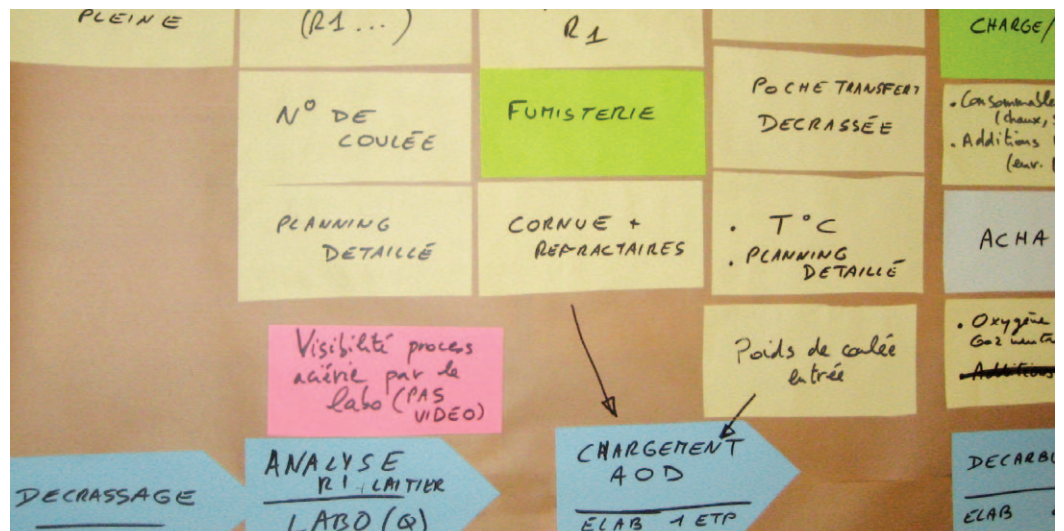
Pour employer de manière optimale les ressources du projet, des équipes ont été

formées se composant de consultants de HPO et de piliers d'équipe internes qui ont été formés auparavant. Les différents projets partiels ont été évalués selon les contributions financières et ont été travaillés systématiquement. Les champs d'action et hypothèses ayant pour but d'augmenter la performance ont été formulés avec les directeurs d'exploitation et puis ils ont été vérifiés et optimisés systématiquement et en détail avec les collaborateurs clés (analyse de performance, d'activité et de processus).

«L'approche top-down-bottom-up assure l'engagement de toute l'organisation.»

Résultats

Contrairement à une approche imprévoyante de réduction de coûts, Ugitech pouvait augmenter sa performance de 25 % dans le domaine de support grâce à cette approche «Top-down-bottom-up» systématique et malgré tout pragmatique. Les processus élaborés en équipe avaient pour but que les propriétaires de processus ont pris la responsabilité de la réalisation des mesures précises pour atteindre les buts et ont ainsi mis Ugitech en forme pour l'avenir.



Comment est-ce que de nouveaux processus sont implémentés en peu de temps ?

L'hôpital St. Clara à Bâle se trouvait dans une situation où des processus n'avaient pas été remis en question pendant longtemps. Des changements de processus au sein des équipes interdisciplinaires n'étaient possibles qu'avec les plus grands efforts et pendant l'implémentation suivante il y avait des milliers de raisons pourquoi il fallait maintenir les vieux processus.

Dans votre entreprise vous connaissez probablement cette situation : des processus établis depuis des années sont difficiles à changer rapidement. HPO est déjà tombé sur une telle situation à plusieurs reprises et sait comment motiver les personnes concernées à reconsidérer les processus fondamentalement.

Approche

HPO agissait en tant que coach et s'occupait d'une analyse globale de la situation actuelle. Cette analyse était un élément important pour se rendre conscient de l'urgence et pour favoriser des meilleurs processus. La propre élaboration de nouveaux processus s'effectuait en faisant appel à toutes les personnes concernées. HPO se tenait à nos côtés et garantissait que les nouveaux processus répondaient aux critères de design importants. («One face to the customer», responsabilité continue etc.)

«Des processus qui viennent d'être implémentés sont la clé pour une croissance visée.»

Pendant des implémentations complexes HPO restait impliquée et garantissait l'élan nécessaire jusqu'à l'introduction complète. Des changements ont été souvent suivis par des adaptations dans l'organigramme. Les fonctions de guide et les responsabilités pour

la clarification des interfaces ont été adressées clairement dans la même étape.

Résultats

Pendant le design de processus cette approche précise a été appliquée dans les domaines suivants :

- introduction d'un case management ambulatoire et stationnaire comme compétence principale organisationnelle pour le traitement d'un patient
- mise en place de nouveaux processus et organisation de l'administration des patients et de la gestion du personnel
- augmentation de la rentabilité comme base pour l'expansion de la chirurgie bariatrique
- centralisation du marché d'approvisionnement par l'introduction des processus standardisés
- mise en place d'une heure de consultation de l'anesthésiste pour une réduction de la durée de séjour
- élaboration d'un projet pour un service d'ECG mobile

Le résultat le plus important est que maintenant les personnes concernées acceptent complètement les nouveaux processus et les compromis nécessaires. L'implémentation des changements avance pas à pas. Dans le contrôle de l'implémentation les progrès sont observés constamment – et ceux-ci ne manquent pas au cas d'une tellement grande acceptation.



Dr. Peter Eichenberger
Directeur Hôpital St. Clara AG

«Avec le système de rémunération des hôpitaux à la prestation (DRG) introduit dans toute la Suisse le traitement des patients ne doit pas être retardé. Pour le personnel soignant concerné, le corps médical et l'administration cela veut dire que chaque mouvement respectivement chaque étape du processus doit être parfait.

En HPO nous avons trouvé un partenaire qui sait comment réduire toutes les personnes d'une équipe interdisciplinaire au même dénominateur. Au cours de ce déroulement HPO agit comme coach, pose les bonnes questions et garantit que de nouveaux processus sont implémentés dans un bref délai.

Sans HPO nous n'aurions pas été capables de reconsidérer, pendant le quotidien commercial, les processus délicats, de les simplifier et finalement de réussir à les implémenter à succès.

Le succès de HPO est confirmé – les collaborateurs acceptent les nouveaux processus changés.»



Est-ce que toutes les branches sont les mêmes ?

Il est étonnant de voir régulièrement à quel point les problèmes dans de différentes branches se ressemblent et comment même des approches éprouvées dans une branche peuvent être intégrées dans d'autres branches. Des processus industriels par exemple s'appliquent parfaitement dans le paysage des finances. La méthodologie de HPO est basée sur ces modèles communs et assure que les solutions les mieux possibles peuvent être élaborées.

D'autre part les branches se diffèrent. Des processus sont certes les mêmes mais les contenus sont complètement différents. Les termes et les langues se diffèrent. On ne peut pas se servir du vocabulaire d'un banquier en parlant d'une aciérie et vice versa. C'est-à-dire que d'un côté les capacités de l'abstraction et du transfert des concepts sont nécessaires pour un consultant de HPO de l'autre côté les connaissances spécifiques et profondes de différentes branches sont requises. Nous traitons et développons systématiquement notre savoir-faire et notre expérience dans les branches suivantes :

Finance

Banques, assurances et Private Equity

IT et Télécommunication

ICT Service Provider, Entreprises de télécom, fournisseurs de systèmes, développeurs d'applications

Industrie

Aciérie, construction de machines, construction d'installations et de composants, industrie du bâtiment

D'autres branches :

Industrie chimique et pharmaceutique, Life Sciences, Energie, Organisations à but non lucratif, Secteur public, Aviation, Transport, Santé, Commerce et biens de consommation, Médias

Notre nom est notre programme: Nous constituons des entreprises hautement performantes

La haute performance commence par une stratégie consistante.

Nous développons ou révisons votre stratégie.

Nous constituons votre organisation hautement performante.

Nous assurons la réalisation.

Nous augmentons votre performance avec nos propres méthodes éprouvées.

Notre impact dépasse d'au moins dix fois nos coûts.

Nous acceptons des honoraires en fonction de notre succès. Avec raison.

Pas à pas.

Vers le succès.



Séminaires intensifs

Nous avons suscité votre intérêt ? Alors suivez un de nos séminaires intensifs.

Contenus

Bases de l'approche d'une méthodologie intégrale, focalisation sur un sujet prioritaire, présentation d'un projet de référence issu de la pratique

Dates et sujets prioritaires

- Jeudi, 27 janvier 2011 : Le garant du succès : le design micro
- Jeudi, 5 mai 2011 : En forme pour l'avenir grâce à une innovation systématique
- Mardi, 30 août 2011 : Augmentation durable de performance grâce à un modèle de processus commerciaux optimal
- Mardi, 8 novembre 2011 : Culture d'entreprise – les facteurs doux souvent sous-estimés

Heure

14.00 à 18.00, suivi par un dîner

Informations supplémentaires et inscription : www.hpo.ch.