



## AMÉLIORATION DE PERFORMANCE

### Optimiser l'organisation des services fonctionnels

Après la signature d'un accord de réduction du temps de travail sans embauche, une grande entreprise de la chimie doit réaliser des gains de productivité au niveau du siège. L'objectif : permettre une réduction effective du temps de travail, sans dégrader la qualité ni les délais, tout en maintenant la motivation.

#### Dispositif global

- ▶ 2 étapes
  - Organisation
  - Réalisation.
- ▶ 3 niveaux d'action
  - Dispositif de pilotage : comité de pilotage projet (RH & opérationnels).
  - Dispositif de validation et de décision : comités de pilotage par entité.
  - Dispositif d'action : 10 groupes de travail, 8 démarches spécifiques, 10 démarches individuelles.

#### ▶ Le contexte

##### UNE ENTREPRISE EN RECHERCHE CONSTANTE DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ

L'objectif est d'identifier des sources d'optimisation dans chacun des 23 centres de profit du siège et pour chacune des nombreuses fonctions composant ces entités de tailles très diverses (de 1 à 80 salariés).

De plus, dans cette entreprise en constante réorganisation, l'optimisation des processus de travail représente de longue date un effort permanent. Dans ce contexte, trouver de nouveaux gains de productivité pour les collaborateurs relève du défi.

#### ▶ La mission

##### UN DISPOSITIF DE TRAVAIL SUR MESURE

Pour répondre à l'impératif de prendre en compte l'ensemble des situations, la méthode de travail est systématiquement adaptée aux caractéristiques de chaque équipe. Trois types de démarche sont mis en place :

- Pour les plus grands centres de profit regroupant des collaborateurs de même métier ou travaillant sur le même processus, un dispositif "groupe de travail" est mis en place.
- Pour les entités à effectif réduit mais présentant une grande diversité de missions, un diagnostic est réalisé au moyen d'entretiens spécifiques.

Dans les cas de collaborateurs autonomes travaillant en relation avec les directions européennes, une démarche entièrement individualisée est proposée.

##### DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

De nouvelles pistes de productivité sont identifiées grâce à une démarche jusqu'alors peu exploitée dans l'entreprise : une approche participative centrée sur le temps passé et les méthodes de travail. L'utilisation d'outils concrets et opérationnels permet de mener à bien une **réflexion pragmatique** et de quantifier les gains de productivité identifiés. À l'issue de l'intervention, chaque entité a précisé des axes de progrès permettant de gagner en efficacité, a quantifié les gains de temps et a défini des plans d'action assortis de délais de mise en œuvre.

Les collaborateurs "autonomes" sont en mesure de mener une réflexion individuelle sur leurs pratiques en matière de gestion du temps et de trouver des solutions adaptées à leurs problématiques via un **"Kit gestion du temps"** élaboré par les consultants.

#### ▶ Les perspectives

##### MISE EN ŒUVRE

L'ensemble des travaux est restitué aux responsables des centres de profit pour validation. Des décisions sur les actions à mettre en œuvre sont prises.

Grâce à la démarche participative, la mise en œuvre et l'appropriation des actions sont facilitées : les co-animateurs des groupes de travail deviennent les pilotes de la mise en œuvre des solutions adoptées ; parallèlement, les autres participants assurent le relais de mise en œuvre au sein des entités.

#### Le kit du gestion du temps

- ▶ 4 étapes
  - Quel est mon rôle ?
  - Quelles sont mes méthodes de travail ?
  - Comment je m'organise ?
  - Comment éviter de perdre du temps ?
- ▶ Des outils de réflexion informatisés
  - Grilles d'analyse d'agenda
  - Grilles d'analyse des méthodes de travail
  - Questionnaire d'auto-évaluation
  - Plan d'action individualisé.

#### Exemples d'axes de progrès

- ▶ Supprimer des réunions mensuelles redondantes, privilégier le rythme trimestriel.
- ▶ Créer un intranet pour répondre aux questions simples et récurrentes des clients internes.
- ▶ Supprimer ou standardiser les activités à faible valeur ajoutée.
- ▶ Harmoniser les supports de reporting.