

CONVERGENCE DES PROCESSUS

Assurer l'agilité nécessaire aux changements

Eurofactor utilise MEGA pour harmoniser ses meilleures pratiques et faire converger ses processus sur la performance opérationnelle. Cette convergence assure à l'organisation l'agilité nécessaire aux changements.

Filiale d'affacturage du groupe Crédit Agricole, Eurofactor a récemment mené avec succès la fusion avec Transfact, dans le cadre du rapprochement du Crédit Agricole et du Crédit Lyonnais. Devenue numéro 1 de l'affacturage en France avec 23% de part de marché, et l'un des tout premiers acteurs européens, membre de l'IFG (International Factors Group), la société propose une vingtaine d'offres autour de trois services modulables pour les entreprises : le financement des factures, la garantie contre les impayés, la gestion du poste client.

Dans un contexte de croissance continue, une diversité de cultures et de pratiques, et un environnement en perpétuel changement, Eurofactor veut se donner les moyens de la réactivité à moindre coût tout en gardant une avance sur la concurrence. « *L'un des leviers pour atteindre cet objectif, c'est de parler le même langage métier, ce qui se traduit par la convergence des processus* », indique Joséphine Munte, Directeur Organisation d'Eurofactor.

Un projet en trois temps

Pour cette approche basée sur les processus, Eurofactor s'est appuyé sur les outils MEGA, en particulier MEGA Process qui a permis d'analyser, identifier, modéliser et documenter les processus et l'organisation de l'entreprise. Lancé en 2002, la convergence des processus se déroule en trois grandes étapes :

1. Connaître les processus, c'est le projet « Pilotage des processus ».
2. Déployer l'organisation cible, à partir de novembre 2004, c'est le projet « Leader Ensemble ».
3. Reconcevoir les processus pour accompagner la croissance et implanter un nouveau système d'information au niveau du groupe, le projet « Netsys », lancé en 2006.



Eurofactor est numéro 1 de l'affacturage en France, et le premier réseau intégré d'affacturage en Europe. Filiale du Crédit Agricole, Eurofactor accompagne le développement de toutes les entreprises en construisant avec elles la solution de gestion du poste clients la mieux adaptée à leur stratégie, à leur secteur d'activité, à leur taille et à la typologie de leur clientèle, en France et à l'International, en développant notamment une offre pan-européenne, European Pass.

CONVERGENCE DES PROCESSUS



Joséphine Munte

Directeur Organisation
d'Eurofactor

“ *Tous les collaborateurs sont très attachés au service client. En mettant en avant la performance, nous avons gagné l'adhésion de tous* ”

Le projet « Pilotage des processus » consiste d'abord à identifier et formaliser les processus opérationnels : les services Crédit, Achat et Financement, Gestion du poste client, la gestion commerciale et la gestion de contrat client. Il vise à construire un référentiel des processus et des offres basé sur les meilleures pratiques. « *Tous les collaborateurs sont très attachés au service client. En mettant en avant la performance, nous avons gagné l'adhésion de tous* », souligne Joséphine Munte. Ensuite il faut identifier et analyser les écarts avec la cible pour chaque processus et les qualifier.

Enfin, le déploiement des résultats d'optimisation et des bonnes pratiques conclue les premières phases de pilotage par les processus. Chaque famille de processus est placée sous la responsabilité d'un responsable chargé de la mise en place des indicateurs de performance par famille. La démarche est répétée pour chaque filiale, ce qui mène à une convergence progressive des différentes variantes des processus (méthode de Benchmark).

Le projet « Leader Ensemble », qui a accompagné la fusion et la consolidation de la position de numéro 1 de l'affacturage en France, partait d'une analyse comparative des processus entre les entités Eurofactor et Transfact. Cette comparaison a permis d'identifier des écarts organisationnels, de constituer des groupes de travail pluridisciplinaires, et d'aider au choix des structures cibles ainsi qu'à la définition de l'organisation cible. En se basant sur les cartographies MEGA, la convergence des processus des deux sociétés a été réalisée en généralisant les meilleures pratiques. Cela a abouti à la constitution du référentiel des processus et l'élaboration de supports de formation pour les opérationnels. Joséphine Munte se félicite de l'intérêt de la méthode basée sur l'outil MEGA qui a permis de structurer les chantiers par processus, mener des analyses transversales, effectuer les rapprochements et définir la cible : « *Trois mois après la fusion, un fonctionnement est harmonisé et les clients continuent à bénéficier du même haut niveau de qualité de service.* »

Enfin le projet « Netsys » a pour objectif de refondre le système d'information et de faire converger les processus au niveau européen. « *Pour chaque processus opérationnel, nous avons défini la vision stratégique, les objectifs et désigné un sponsor* », explique Joséphine Munte. Après cette phase de lancement d'une durée d'un mois, la phase de modélisation des processus cibles au niveau macro, d'une durée de

CONVERGENCE DES PROCESSUS



“ Le site intranet est un support pour tous ceux qui travaillent au projet de refonte du SI, pour les maîtrises d’ouvrage et, demain, pour les opérationnels ”

L’offre de MEGA

Leader mondial de l’architecture d’entreprise, MEGA International propose des solutions pour améliorer la performance et faciliter la conformité aux réglementations. MEGA offre aux responsables la possibilité de reconnaître, comprendre, aligner et contrôler les informations au niveau de l’entreprise. La valeur ajoutée de MEGA est basée sur ses produits de modélisation reconnus internationalement, ses méthodes éprouvées et son conseil expert dans l’analyse des processus métier, la gestion du risque opérationnel et l’alignement de l’informatique.

3 mois, prend en compte les principes de (re)conception, et exprime des exigences pour la refonte du SI. La base « processus » sera enrichie avec les détails des pratiques (activités) et servira à la préparation de la conduite du changement, avec la mise en exergue des impacts sur les métiers, les structures, les compétences, ainsi que sur les facteurs de succès. L’aboutissement de cette démarche de reconstruction des processus est aussi le résultat d’une nouvelle grille des offres par regroupement en familles de produits. « Cette modélisation avec l’outil MEGA nous a permis de donner des informations structurées à l’équipe informatique pour le chantier SI », ajoute Joséphine Munte.

Des résultats visibles pour tous

Les livrables fournis par le référentiel représentent le dossier de définition des processus cibles. En particulier, le site intranet Maestro Convergence présente des cartes des processus opérationnels, avec des variantes liées aux contraintes réglementaires propres à chaque pays ; des tableaux établissant la relation entre processus, activités et offres ; des fiches de documentation comportant toutes les informations sur le processus ; un glossaire définissant un langage métier commun aux différentes entités, en français et anglais. Le tout est fondé sur l’outil MEGA qui permet d’alimenter automatiquement les cartes et le site intranet. « Le site intranet est un support pour tous ceux qui travaillent au projet de refonte du SI, pour les maîtrises d’ouvrage et, demain, pour les opérationnels », constate Laurent Gastinel, Responsable Projets, Eurofactor. « Par navigation, on peut descendre au niveau de l’enchaînement des grandes activités qui constituent les macro processus. »

Aujourd’hui, Eurofactor se félicite de pouvoir proposer un service homogène à ses clients, de donner plus de fluidité à son fonctionnement et d’exploiter le retour d’expérience. En particulier, l’approche par les processus a permis à l’entreprise d’évoluer rapidement vers l’automatisation des services, de créer de nouvelles offres et de réduire le temps de développement des offres à 6 mois, « time to market ». « Chaque amélioration est communiquée et partagée par tout le monde », insiste Joséphine Munte, qui a particulièrement apprécié la facilité d’utilisation de MEGA comme outil d’analyse, ainsi que le professionnalisme et l’adaptabilité des consultants MEGA, leur expertise et leur accompagnement des chantiers.