



Le distributeur de gaz Primagaz a lancé une grande offensive d'optimisation de l'efficacité de ses processus. Avec une méthode, le Lean, et un impératif : obtenir des résultats concrets, en rapprochant fonctions support et production.

Analyse d'Yves Michel, Directeur des Systèmes d'Information en charge des projets et de l'amélioration continue.

Primagaz - Yves Michel

## "Le Lean, de la commande à la facturation"

### LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'ENTREPRISE

Depuis deux ans, nous avons entièrement repensé notre organisation, qui est désormais structurée en deux business units spécifiques ("bouteilles" et "énergie") avec une évolution importante de la cartographie de nos agences. C'est une évolution forte qui bouscule les process, le mode de management, le fonctionnement quotidien, et les repères de chaque collaborateur. Nous avons donc engagé la refonte du processus "Order To Cash" (OTC), qui est la colonne vertébrale de l'entreprise : il démarre de la prise de commande et va jusqu'à la livraison du client et la facturation. L'objectif est à la fois de donner à ce processus une efficacité maximale dans

cette nouvelle organisation, mais aussi de mobiliser les collaborateurs dans un projet d'envergure, en leur redonnant des repères par un travail collectif qui assurera l'appropriation de ce projet.

### L'OBLIGATION DE RÉSULTAT

Lançant ce projet Order To Cash, nous avons mis la barre haute, nous donnant l'obligation d'obtenir des résultats concrets. Dans le passé, nous avons déploré des expériences inabouties de projets de changement, sans doute par manque de structuration. Cette fois-ci, nous irons jusqu'au bout - c'est un impératif pour reconstruire la confiance et mobiliser - et nous nous sommes assurés pour cela de l'accompagnement opérationnel de Quatenaire, proposant une méthodologie éprouvée.



## OBJECTIF : DÉVELOPPER L'EFFICACITÉ ADMINISTRATIVE DES PROCESSUS

Le comité de direction a fixé un objectif clair : améliorer l'efficacité administrative de tous les processus "Order To Cash", tirant les bénéfices de notre nouvelle organisation où le client est au centre de nos préoccupations. Cette configuration doit tirer l'entreprise vers le haut, et nous devons donc en déduire une nette amélioration de nos processus en réduisant tous les dysfonctionnements et sources de non-qualité, touchant à la fois la facturation, les stocks, la logistique... Il s'agit d'une action transversale, intervenant sur la manière d'être efficace collectivement à travers une démarche Lean qui touche toutes les activités : aborder un client, signer un contrat, démarrer une relation, assurer une première livraison, facturer, maintenir la relation dans la durée...

## RAPPROCHER LES ÉQUIPES DU SIÈGE ET DU TERRAIN... ET DU CLIENT

Pour souligner l'enjeu transversal, et le rendre opérationnel, nous avons choisi un mode projet en rupture, inhabituel pour notre entreprise, en rapprochant des personnes fonctionnelles (siège) des collaborateurs terrain (agences commerciales et sites logistiques), opérationnels dans le contact client. Ainsi, lors des deux "percées Lean" (activités "bouteilles" et "énergie") qui ont lancé la démarche, un des faits marquants a été la rencontre entre personnes siège/terrain qui ne se connaissaient pas et qui ont découvert les métiers des uns et des autres ! Chacune des percées Lean - trois jours d'analyses en groupes de travail multidisciplinaires - a mis en exergue un déficit d'inter-connaissance évidemment préjudiciable au déploiement de processus auxquels ils sont censés contribuer ensemble. Ces percées ont constitué des moments-clés, permettant de

découvrir de nouvelles façons de traiter les problèmes, en transversalité, d'autant que nous y avons associé des clients, venus nous dire leurs attentes et leurs insatisfactions. Ces percées ont créé un réel engouement, générant de l'émulation.

## L'INVESTISSEMENT DE LA DIRECTION

Si le leadership du projet reste au terrain - les agences commerciales et les sites logistiques -, il était essentiel que l'engagement de la direction se concrétise dans l'opérationnel. Le projet bénéficie donc du sponsoring très fort des membres du comité de direction, qui ont pris en charge son pilotage sur leurs domaines respectifs. C'est un signe fort, qui a été reconnu et apprécié par le terrain. Au-delà de l'intention, au-delà des moyens donnés, être aux côtés des équipes - go to gemba ! -, écouter leurs remontées, prendre en compte les difficultés et les succès, contribuer aux réflexions et décisions avec les équipes...

Ça a du sens, ce n'est pas toujours facile mais c'est à chaque fois fructueux. L'investissement personnel qu'a mis chaque membre du comité de direction, qui effectivement "mouille la chemise", est une clé de voûte pour faire aboutir le projet et désamorcer l'historique de démobilitation de précédents projets.

« ... chaque membre du comité de direction "mouille la chemise" et s'investit pour faire réussir le projet... »

## DES RÉSULTATS SPECTACULAIRES

Nous avons des objectifs élevés, et pourtant nous obtenons des résultats parfois au-delà de nos attentes. La mobilisation est large - entre 80 et 100 personnes sur un effectif de 800 ! - avec de nombreux ateliers sur le terrain, pour gérer le remarquable volume d'actions décidées (environ 200) et les prioriser par thème et selon différents rythmes : victoires rapides, victoires intermédiaires, projets longs... Les indicateurs que nous avons mis en place



démontrent des progrès prometteurs. Par exemple, 20 % de moins de réclamations clients liées à la non-qualité de la facturation ou du délai logistique dépôt/client. D'ores et déjà, sur certains processus nous estimons l'amélioration globale de notre efficacité en un an aux alentours de 20 %. Et la dynamique ne ralentira pas puisque nous mettons en oeuvre le management visuel pour prendre le relais de la démarche et l'installer dans la durée, en confiant aux managers de proximité l'animation du progrès continu dans leur périmètre.

## VERS UNE CULTURE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE

La réussite de ce projet, c'est d'abord son appropriation par les équipes, grâce à la nature même de la démarche terrain,

grâce au rythme pragmatique de son déploiement qui tient compte par exemple de la saisonnalité, mais aussi grâce à la communication qui se réalise au niveau du terrain, en décrivant ce qui se passe dans les agences et les sites, en partageant des histoires qui font sens dans le quotidien du terrain. Car la finalité du projet est de changer la culture de l'entreprise : nous voulons faire évoluer durablement les équipes, les motiver, leur donner la capacité à se projeter dans la durée et pas seulement au coup par coup. Au-delà des progrès opérationnels d'aujourd'hui, ce projet donne à l'entreprise de la capacité à faire, à organiser l'amélioration continue dans le temps.



### **Opérateur historique de la distribution de gaz en France,**

Primagaz distribue gaz butane et propane, en bouteilles et en citernes. Avec aujourd'hui près de 800 collaborateurs, son organisation a été complètement réaménagée en 2011 autour de deux filiales : "bouteilles" et "énergie"