

# Renforcer l'Excellence Opérationnelle des opérations de services

Les clients de OPEXPARTNERS parviennent à modifier durablement leurs capacités et leurs performances. En nous associant à leurs qualités managériales, nous renforçons avec eux les capacités de l'ensemble de leur organisation, créant ainsi un impact qui va au-delà de l'amélioration des performances financières et opérationnelles.



**Pour SODEXO, leader mondial de la restauration collective, améliorer la performance de leurs opérations en restauration et en FM, c'est d'abord renforcer les compétences managériales de leurs responsables de site pour en faire les premiers acteurs de l'exécution au quotidien de leur stratégie.**

Parmi les clients industriels historiques de OPEXPARTNERS, les entreprises championnes de l'Amélioration Continue réussissent à obtenir des taux de progrès opérationnels supérieurs à ceux de leurs rivales pour l'ensemble des paramètres opérationnels clés : qualité, coûts, délais, sécurité, service, satisfaction de leurs clients et de leurs collaborateurs.

Le modèle d'Excellence Opérationnelle développé pour et par SODEXO au sein de l'activité restauration et étendu à l'ensemble des activités de Facility Management a pour objectif d'optimiser le service fourni à ses clients, d'obtenir ainsi des taux de croissance, un résultat d'exploitation et une rentabilité pour ses actionnaires supérieurs à ceux de ses concurrents.

L'efficacité de ce modèle d'organisation repose sur la prise en compte et sur l'intégration des trois caractéristiques factuelles de la culture de SODEXO : l'organisation des opérations sur le terrain, les pratiques et processus managériaux et les valeurs de l'entreprise.

Pour SODEXO, l'Excellence Opérationnelle constitue également un avantage concurrentiel différenciant qui doit lui permettre d'être identifié par ses clients comme le meilleur partenaire parmi les meilleurs sur le marché. Elle s'inscrit naturellement au cœur des 3 brins de l'ADN de SODEXO chers à son fondateur Pierre Bellon : l'esprit d'équipe, l'esprit de progrès et l'esprit de service.

## Le modèle d'Excellence Opérationnelle s'appuie sur 3 piliers qui font le succès des entreprises championnes de l'Amélioration Continue :

### 1. Améliorer la performance opérationnelle :

L'amélioration continue est un cycle perpétuel de développement de la performance qui se traduit en plusieurs actions claires : fixer des objectifs opérationnels déclinés à tous les niveaux, définir et mettre en œuvre des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés et mesurer les progrès en prenant des décisions d'actions correctives quand c'est nécessaire.

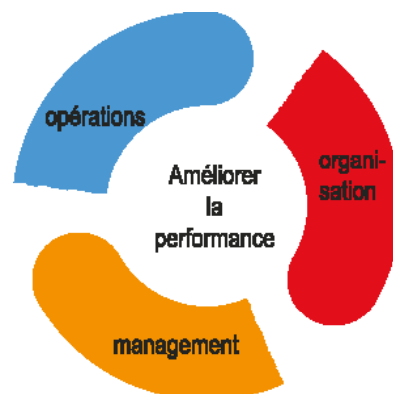
### 2. Améliorer la performance managériale :

L'amélioration continue encourage également le développement des managers en leur faisant systématiquement pratiquer l'apprentissage par l'action : une panoplie d'outils simples ont pour vocation de renforcer leurs compétences managériales, leur leadership et leur capacité à conduire du changement.

### 3. Améliorer la performance organisationnelle :

Créer, entretenir et pérenniser une organisation apprenante repose sur le management d'une infrastructure et d'activités d'amélioration continue ainsi que sur une utilisation intensive des techniques de résolution de problèmes à tous les niveaux de responsabilités. L'utilisation intensive de méthodologies standardisées de résolution de problèmes et d'une culture encourageant les partages et l'expérimentation de nouvelles idées est un levier d'enrichissement du capital humain au service des clients.

La compréhension des enjeux client domine la démarche. L'ambition constante et partagée est de non seulement respecter les termes du contrat, mais au-delà d'améliorer avec réactivité le service rendu, le bénéfice perçu, l'expérience utilisateur. Être profondément au service du client.



Pour SODEXO, l'Excellence Opérationnelle est de manière pragmatique et terrain, un levier d'efficacité orienté résultats. Notre modèle renforce également le développement des managers en recourant systématiquement à l'apprentissage par l'action : une panoplie d'outils simples ont pour vocation de renforcer leurs compétences managériales et leur leadership. L'Excellence Opérationnelle se doit de valoriser et de renforcer le rôle du manager de terrain, leader exemplaire et coach-formateur de ses relais de commandement sur la cordée managériale. L'objectif est ici de positionner la décision au bon endroit et au bon moment. Notre modèle d'Excellence Opérationnelle permet également au manager de faire évoluer ses modes d'animation :

- mieux déléguer ;
- mieux se concentrer sur la valeur ajoutée non seulement requise par le contrat passé avec le client acheteur mais également exigée chaque jour par le consommateur ;
- aller davantage sur le terrain ;
- aider les collaborateurs à identifier et à résoudre des problèmes ;
- améliorer les standards de travail ;
- résoudre les irritants du quotidien ;
- mieux communiquer avec ses collaborateurs et ses clients ;

Les managers de terrain développent ainsi l'agilité face aux évolutions de nos processus internes qui sont parfois difficiles à appréhender dans leur globalité : cet état d'esprit de progrès permet de positiver le changement et de décomplexer nos collaborateurs sur la mise en place des actions par eux-mêmes.

**La prise d'initiative par l'individu ou le groupe est probablement le premier besoin des organisations de services.**

**Le modèle d'Excellence Opérationnelle développé par OPEXPARTNERS la rend naturellement accessible.**



## 1. Des managers autonomes, leaders de changement à tous les échelons

Ils acquièrent une vision opérationnelle claire de la façon dont l'Excellence Opérationnelle contribue le mieux aux résultats et des domaines où elle a le plus d'impact.

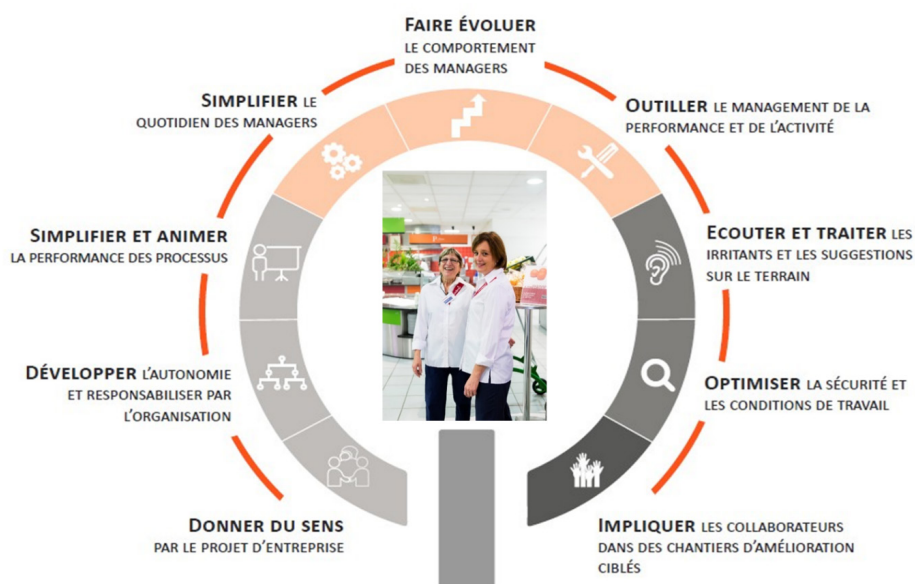
La mise en œuvre de l'Excellence Opérationnelle est pilotée par ces leaders de changement, à tous les échelons. Ils ont la volonté et l'énergie de procéder aux changements nécessaires. Ils incitent leurs collaborateurs à adopter de nouveaux comportements.

En densifiant la population de ces leaders de changement, la capacité de l'organisation à mener davantage d'initiatives simultanées d'amélioration est constamment supérieure à celle d'entreprises concurrentes.

## 2. Un cycle de performance qui traduit les objectifs en actions concrètes, mesurables et améliorables

Une pierre angulaire de notre système d'Excellence Opérationnelle est le cycle de performance, qui comporte quatre étapes :

1. Fixer des objectifs opérationnels ambitieux déclinés à tous les niveaux,
2. Définir et mettre en œuvre des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés,
3. Mesurer les progrès et prendre des actions correctives,
4. intégrer le cycle de performance aux processus de gestion des RH, notamment en impliquant les individus, responsables des résultats.



## 3. Une organisation apprenante, constamment apte à s'améliorer et à résoudre les problèmes

Nous avons constaté qu'au sein des différents secteurs où exercent nos clients, les équipes championnes de l'Excellence Opérationnelle apprennent plus vite que les autres.

Elles sont capables d'identifier de nouveaux thèmes d'amélioration, de définir des solutions, de les communiquer et de les traduire en nouveaux comportements à l'échelle de l'entreprise plus rapidement que les autres.

L'utilisation intensive de méthodologies standardisées de résolution de problèmes et une culture encourageant les partages et l'expérimentation de nouvelles idées est un levier d'enrichissement du capital humain au service de la satisfaction client.

SODEXO applique ces principes au sein de ses restaurants et s'assure ainsi du développement continu des capacités et de l'engagement de ses managers et de leurs équipes.



« Ce n'est pas une initiative de plus qu'on est en train de déployer, c'est un modèle d'exécution »

**Thierry Martin et Thierry Tanière, fondateurs de OPEXPARTNERS**

Nous nous sommes vite rendu compte que le modèle général d'organisation de la restauration collective était un modèle largement fondé sur celui d'une cuisine artisanale qui aurait grandi considérablement en gardant intactes ses pratiques et sa culture professionnelle.

A l'image d'un restaurateur, le manager d'un site de restauration collective était responsable... de son restaurant. Même avec beaucoup de règles et de process, ils faisait un peu ce qu'il pouvait dans la gestion quotidienne de ses équipes, dans les contraintes de production, dans les réponses et reportings à donner à sa hiérarchie, dans la prise en compte des sujets et projets transverses propres aux grands groupes cotés, dans la bonne conduite de la relation avec son client.

Pourtant SODEXO sur le territoire national est ce que nous appellerions dans notre jargon une grande entreprise qui a besoin de processus industriels pour avoir des résultats prédictibles : plus de 700 sites en restauration et 500 en Facility Management.

Le succès mondial historique de cet ensemble n'est plus à démontrer, mais faire évoluer le modèle dans son organisation est un critère de pérennisation du succès . Parmi les limites de ce modèle, celle de ne pas pouvoir donner des résultats suffisamment prédictifs posait question. En effet, dans ce contexte, la qualité des services n'était jamais meilleure que la qualité des managers à l'instant T.

Nous avons conduit cette transformation pour faciliter aussi la vie des managers et c'est très important à nos yeux. La promesse : « si on fait de l'Excellence Opérationnelle et si on va à la chasse aux irritants et aux choses qui gênent, à la fin c'est pour se faciliter la vie. »

— Ce modèle d'Excellence Opérationnelle a comme grand avantage de permettre de questionner le système de management avec bon sens.

On se met d'accord sur une stratégie partagée, discutée, déclinée en initiatives, avec des objectifs clairs pour suivre le développement de ces initiatives et des KPI pour s'assurer qu'on va bien atteindre ces objectifs. —

Contrairement à ce qu'on entend trop souvent, être plus profitable, améliorer la productivité et se donner les moyens de surpasser la concurrence, c'est la conséquence de ce programme d'Excellence opérationnelle, ce n'est pas sa raison d'être.

On a déployé le système de management à une échelle locale, à proximité du client, avec des managers de terrain.

Puis nous avons ensuite fait adopter la démarche au niveau de la Direction Générale en organisant un cockpit pour gérer le périmètre du segment.

En fait, c'est un peu un système de déploiement viral.

Au niveau local c'est adapté, ça se déploie après, un peu tout seul. Ce n'est pas une initiative de plus qu'on est en train de déployer, c'est un modèle d'exécution.





Thierry Martin et Thierry Tanière, fondateurs de OPEXPARTNERS

## L'Excellence Opérationnelle, un avantage concurrentiel dans la relation client

Les clients industriels et du monde des services découvrent aussi que leur partenaire SODEXO utilise les mêmes outils et qu'il parle le même langage qu'eux, au sens premier du terme.

Pour eux, c'est extrêmement rassurant et ça les fait changer de catégorie. Au lieu d'être un prestataire qu'il faut marquer à la culotte parce qu'il ne sait pas gérer comme eux, SODEXO devient un partenaire parce qu'il utilise le même langage, les mêmes mots, les mêmes outils. C'est extrêmement rassurant pour un client industriel ou de service. On rentre dans la même famille culturelle. On se retrouve dans un système où la qualité devient davantage prédictive et pilotable.

Comme on est dans un système d'amélioration continue, on va aller chercher à améliorer la qualité en permanence, à corriger les erreurs et cela contribue à la fidélisation, au développement.

— L'entreprise de services adopte le langage, le discours, les systèmes de ses clients. Elle est ainsi plus rassurante et devient un vrai partenaire au lieu d'être un simple prestataire. —

Notre conviction est que les entreprises, les grandes entreprises notamment sont très fortes pour faire du « ripolinage », pour mettre un coup de peinture. Mais trop souvent cela reste en surface.

Si l'on souhaite conduire une transformation, il faut que ça imprègne. Il faut que ça rentre. Il faut que la teinture rentre en profondeur dans la culture même des managers. Sans cela ...il n'y a pas de pérennisation possible de ce type de modèle d'Excellence Opérationnelle.

## Le bon niveau, c'est de passer par le terrain

C'est pour cela qu'il faut partir par la base parce que c'est comme ça que l'on fait de la teinture en profondeur. Si on engage une telle transformation managériale et qu'on n'a pas teinté dans la masse, qu'on n'a pas pris le temps de teinter, il y a un nouveau manager qui arrive, on nettoie, on enlève le papier peint, et ce qu'on a fait avant, ça n'a servi à rien.

Si on veut vraiment transformer les choses, il faut que cela imprègne et pour que cela imprègne, le bon niveau, c'est de passer par le terrain. C'est le point numéro un.

Le point numéro deux, c'est qu'en réalité et peut être de façon contre-intuitive, la pression qui vient du terrain est beaucoup plus forte que la pression qui vient du manager. Donc, à partir du moment où quelqu'un qui est sur le terrain dit « chef, je ne comprends pas pourquoi on ne fait pas ça comme cela ? », c'est beaucoup mieux que si cela descend du haut en disant « je t'avais dit de faire comme ça ».

C'est exactement comme cela que nous avons appliqué chez SODEXO le principe de la pyramide inversée.

## LE PROGRAMME OPEX AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE LA TRANSFORMATION MANAGERIALE

### **Le programme OPEX sur un restaurant a pour objectif d'améliorer le bon fonctionnement journalier et d'accroître les compétences des managers de terrain**

L'amélioration continue qui traite de façon permanente l'amélioration de l'existant pour en général corriger les défaillances et tout ce qui ne permet pas d'atteindre les standards ou propose de réduire ou simplifier une pratique existante ou un dispositif existant, est ce qu'il convient d'appeler le Kaizen.

Ces activités s'occupent de l'érosion des coûts et des niveaux de performance physique. Elles encadrent les activités qui permettront de réduire les variations quotidiennes de performance. Elles font partie intégrante des activités de base de la fonction de manager de terrain. Elles ne relèvent pas d'objectifs particuliers, sauf celui de les pratiquer quotidiennement et effectivement. La maturité du management assure la permanence de ces activités sans qu'il soit besoin de leur fixer des objectifs. C'est le lot du « daily management ».

Le programme OPEX est largement inspiré des systèmes de management de la performance et de l'amélioration continue de nos clients champions dans le domaine industriel et de service comme TOYOTA, AIRBUS ou COVEA.

L'OPEX est un levier d'efficacité pour le manager de site dans l'atteinte de ses résultats et pour le développement de ses collaborateurs, en particulier de ses responsables de secteurs. Levier d'efficacité car orientée résultat et action de façon très pragmatique et opérationnelle, le programme OPEX optimise la valeur ajoutée dans les processus et les activités en se focalisant sur ce que paie réellement le client pour être satisfait.

### **Pourquoi le programme OPEX favorise-t-il le développement continu du leadership, de la responsabilité et des résultats ?**

Sa mise en œuvre permet aussi au manager de faire évoluer ses modes d'animation : mieux déléguer, mieux se concentrer sur sa valeur ajoutée, aller davantage sur le terrain, aider les collaborateurs à identifier et à résoudre des problèmes, améliorer les processus, résoudre les irritants du quotidien et mieux communiquer.

Enfin nous constatons qu'il développe aussi l'agilité face aux évolutions des processus internes de SODEXO : l'état d'esprit permet de positiver le changement et de décomplexer les collaborateurs sur la mise en place des actions par eux-mêmes.

Le fil rouge du programme OPEX est de miser sur la valeur qui demeure sous-exploitée à ce jour dans l'organisation : les managers de terrain.

En décloisonnant les secteurs d'activité dans un restaurant, le programme OPEX favorise le travail d'équipe, l'échange, la participation, la transparence sur les objectifs et les moyens de les atteindre. Il mobilise les talents individuels au service de l'intelligence collective pour agir.

# VISION IDEES INTERVIEWS PROGRAMME

## Favoriser une logique d'amélioration continue pour faire remonter des collaborateurs les problèmes et les suggestions pour améliorer le sens et l'efficacité des processus sur le terrain.

Les 6 activités du programme OPEX respectent une méthode structurée et autoporteuse, qui limite les risques d'échec :

1. Former l'ensemble des managers du site aux principes et concepts fondamentaux de l'Amélioration Continue (Kaizen),

2. Analyser factuellement avec chaque manager de secteur la situation de départ et diagnostiquer leurs problèmes dans chaque secteur avec l'œil client,

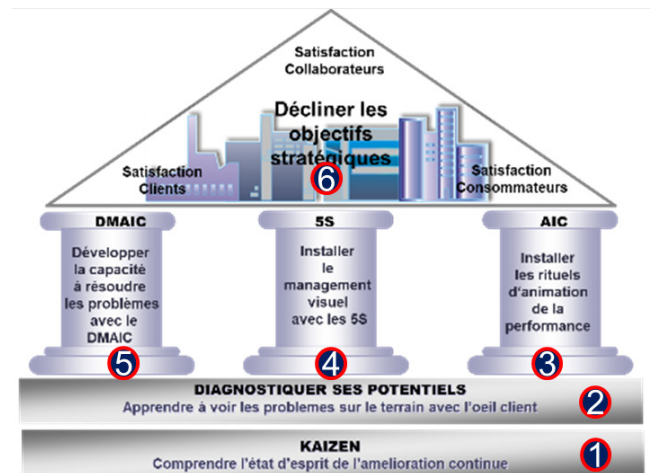
3. Installer un mode de déclaration et d'escalation des irritants et de suivi des actions à travers les rituels journaliers d'animation et de pilotage de la performance, Animations à Intervalles Courts -AIC dans les cockpits de chaque secteur ,

4.& 5. Former à la résolution de problèmes 100% des managers de secteur avec le daily 5S et la méthode de résolution de problèmes en groupe DMAIC,

6. Traduire au niveau du site et au pas du mois, les intentions stratégiques en actions concrètes et planifiées qui décrivent le comment faire pour chaque manager de secteur en alignement et cohérence avec la X-Matrice de déclinaison de la stratégie tout au long de la cordée managériale.

Les 5 premières activités adressent le temps court, l'urgent, le daily management. Elles outillent le manager de terrain et ses managers de secteur pour leur permettre de réussir leurs missions quotidiennes. La dernière activité, adresse le temps long, l'important, elle fait le lien entre la stratégie du top-management, celle du middle-management et son exécution concrète au sein du site par le manager de terrain et ses équipes. Elle donne du sens aux équipes et permet de les embarquer dans la stratégie du top-management. Elle répond à trois questions posées au manager de terrain : Quel est la stratégie de votre périmètre ? Comment y contribuez-vous avec vos équipes ? Comment mesurez-vous l'impact de vos actions sur vos résultats ?

### La maison de l'Excellence Opérationnelle FOOD



### Cadre du Programme OPEX

Le programme OPEX inclut les actions suivantes :

- Déploiement des 6 étapes du programme sur le site au sein de chacun des secteurs d'activités
- Coaching des sponsors du programme -Directeur Régional et Responsable Secteur
- Benchmark et pas de côté des Directeurs de site engagés avec visite et échanges avec d'autres managers hors secteurs restauration

### Critères de succès

Les critères de succès permettent d'évaluer les initiatives du programme :

- Satisfaction des managers et des équipes avec lesquels l'initiative a été déployée
- Amélioration de la satisfaction entre les secteurs par décroissement et autonomisation
- Amélioration de la satisfaction client
- Développement de la confiance dans un mode partenarial avec le client
- Amélioration de la sécurité et de l'efficacité des équipes
- Amélioration de la satisfaction des Responsables de secteurs et Directeurs Régionaux
- Pérennisation de l'amélioration continue sur les indicateurs définis SQCDE au-delà de 12 mois des équipes et des nouvelles pratiques managériales
- Partage des bonnes pratiques inter-régions et intra-régions