

NEXANCEPM™ ET 4D CHEZ ACCOR SERVICES

L'excellence stratégique soutenue par le 1^{er} logiciel conçu par et pour les managers.

Aucune stratégie ne peut faire l'économie d'un suivi réactif, pertinent et transversal de ses résultats.

Construite avec 4D, NexancePM™, solution collaborative d'animation d'équipe et de gestion de la performance, contribue directement à la remarquable progression de Accor Services en Europe centrale.



La recherche de performance durable

Accor Services propose une offre diversifiée de produits et services prépayés auprès des entreprises et des collectivités. Aux côtés des traditionnels Ticket Restaurant, Ticket CESU, Chèques et cartes Cadeau, s'imposent de nouveaux services tels la formation, la conciergerie d'entreprise, la gestion des frais professionnels, la gestion d'hébergement...

Réparties dans une quarantaine de pays, les filiales Accor Services doivent assurer un développement ambitieux. À titre d'exemple, la filiale hongroise de Accor Services est devenue en quelques années, un véritable modèle de performance opérationnelle. Elle est passée de 50 à 100 collaborateurs et a plus que doublé son portefeuille de produits. Une progression dont le succès repose sur la stratégie et le management particulièrement innovant mis en place par son directeur Arnaud Erulin.

Transformer la filiale en entité profitable

Lorsqu'il arrive à Budapest à la mi-2004, Arnaud Erulin découvre une entreprise à fort potentiel mais avec des équipes cloisonnées, une culture de management héritée d'une époque politico-économique révolue et un comité de direction peu désireux de s'impliquer dans l'innovation et l'ouverture. Pourtant, le potentiel existe. Avec ses 50 salariés et ses 4 produits en portefeuille, la filiale hongroise connaît déjà une croissance à 2 chiffres. Elle peut faire mieux, mais doit être aidée. C'est l'objectif du projet mis en place par Arnaud Erulin sur la période 2005-2007.

Lorsque l'évolution culturelle va de pair avec celle de l'offre

En 2004, Accor Services Hongrie a besoin de franchir une étape nouvelle. « Je suis parti de rien - explique Arnaud Erulin -. Peu de communication avec le management, pas de contacts avec les équipes, du personnel peu formé... Une remise à plat s'imposait ».

La stratégie de Arnaud Erulin est claire: change-

ment culturel pour les hommes, évolution de leur environnement de travail, définition de nouveaux axes stratégiques, lancement de nouveaux produits, mise en œuvre de nouveaux services...

Afin de garantir les chances de succès, tous les collaborateurs doivent être associés à cette marche forcée vers la nouveauté. Mais dans un pays où les habitudes culturelles limitent la transversalité et l'interactivité, la conduite du changement devient un véritable défi. A fortiori lorsqu'elle se heurte à la barrière de la langue! Les équipes des ateliers ne parlent pas l'anglais, la direction ne parle pas hongrois... « D'où l'importance à mes yeux de disposer d'un outil de management et de conduite du changement le plus ouvert possible. Une fois la nouvelle équipe de direction en place, il me fallait trouver une solution pour vulgariser la stratégie, y associer les collaborateurs et assurer un suivi régulier et simple des projets » récapitule Arnaud Erulin.

Un outil simple et structurant

Arnaud Erulin avait déjà pu apprécier l'efficacité de la méthode BSC* déployée par Nexance auprès de deux filiales françaises de Accor Services. « Dans le cas de figure de ASH, BSC s'est imposée très logiquement: elle facilite la transversalité, encourage une forte implication du management, renforce la communication, traduit la stratégie en indicateurs simples... ». Après consultation de partenaires locaux, Arnaud Erulin choisit de travailler avec les consultants de Nexance. Ensemble, ils dessinent la roadmap (carte stratégique) de ASH sur trois axes: renforcer le cœur de métier, développer les autres activités, travailler sur les fondamentaux. En découlent une vingtaine de projets, rattachés à 4 perspectives différentes selon les cas: actionnaires, clients, processus internes ou apprentissage organisationnel. « La partie la plus simple et la plus amusante du projet! » confie Arnaud Erulin.

Bientôt en effet, se posent des questions décisives: comment faire vivre cette première démarche dans le temps? Comment assurer le délicat virage de la théorie à la pratique quotidienne? Comment vérifier que les indicateurs sont les bons? Comment s'assurer que la performance est bien là?



« NexancePM™ est un outil d'entreprise. Il permet de suivre la mise en œuvre de notre stratégie avec flexibilité et d'associer l'ensemble de nos équipes »

Arnaud Erulin
Directeur Europe Centrale
Accor Services

Les rythmes de progression bien respectés? Les parties prenantes correctement impliquées?...
« *Nous avons une somme d'objectifs nourris par des indicateurs opérationnels mensuels et des projets qui évoluent en permanence.* »

Pour en faire le bilan chaque mois NexancePM™ s'est avéré être la meilleure solution. Basée autour des principes de "balanced scorecard", NexancePM™ est une solution informatisée collaborative d'animation d'équipe et de gestion de la performance, particulièrement rapide à mettre en œuvre et simple à utiliser. Aujourd'hui, NexancePM™ permet de bâtir et structurer les ordres du jour des comités de direction mensuels autour des objectifs stratégiques de la filiale. À chaque comité de direction mensuel, quatre à cinq managers font un point approfondi sur une dizaine d'objectifs choisis en alternance parmi les vingt objectifs prioritaires de ASH. Ces différents points peuvent être enrichis de commentaires par les chefs de projet. En permanence, plus de 70 indicateurs sont jaugés, analysés, réajustés si nécessaire. Les objectifs prioritaires évoluent rapidement au fur et à mesure que les projets correspondants donnent les résultats attendus. Ici, tout va très vite. La robustesse et la souplesse de la solution NexancePM™ sont mises à l'épreuve quotidiennement.

Une croissance continue remarquable

Sur les trois dernières années, Accor Services Hongrie a connu une croissance très forte et même dépassé ses objectifs.

Cette progression fulgurante a été supportée entre autres par un pilotage stratégique extrêmement réactif. « *Il faut en permanence conjuguer les objectifs à court terme et la vision de l'entreprise à moyen terme* » expose Arnaud Erulin. Les objectifs stratégiques et les indicateurs sont donc revus en permanence.

Parmi les projets placés en objectifs prioritaires, deux exemples probants :

- Le taux d'appels perdus du service clients, qui est passé de 8 % à 3 % en six mois.
- L'automatisation des commandes mensuelles des 15 000 entreprises clientes, qui sont désormais gérées via Internet.

Pas de stratégie qui tienne sans outil de suivi

Depuis le lancement de la méthode BSC, plus d'une centaine d'indicateurs ont ainsi vu le jour. Mais pour les utilisateurs de NexancePM™ (managers, experts...), ce n'est pas un problème. L'outil est très intuitif et une demi-heure de formation suffit à ce que chacun soit à même d'effectuer, en toute autonomie, les requêtes nécessaires, d'alimenter les données et de les commenter. De même, trois jours de formation ont suffi pour les administrateurs bien qu'ils ne soient pas informaticiens (un responsable Finances et un responsable RH). Pour Arnaud Erulin, la grande valeur ajoutée de l'outil réside aussi dans le fait qu'il décloisonne l'information tout en la structurant et en "recadrant" les utilisateurs. De plus, « *en tant que manager, je reçois beaucoup d'informations, de tous les côtés. Avec la roadmap, je vois en un clin d'œil comment se porte l'entreprise et ses risques. L'analyse est facilitée, partagée et la prise de décision plus rapide* ». Aussi convivial et puissant que puisse être

NexancePM™, il n'en reste pas moins un outil. S'il est essentiel dans l'évaluation des résultats, « l'humain reste fondamental » et la réussite repose essentiellement sur la pertinence des décisions stratégiques. Attentif aux enseignements de l'expérience hongroise et à la nécessité d'être outillé, Accor Services déploie actuellement la solution NexancePM™ dans d'autres filiales. Aujourd'hui, Arnaud Erulin est à la tête de toute la zone Europe Centrale qui compte, outre la Hongrie, la Pologne, la République Tchèque, la Slovaquie et la Roumanie. Le reporting y est pour l'instant essentiellement financier. Toutefois, la mise en place d'indicateurs, de priorités communes, d'un système de benchmark entre filiales et de projets transversaux prépare la prochaine étape : « *nous comptons ajouter une "couche" régionale avec la solution NexancePM™* » annonce Arnaud Erulin.

À propos d'Accor Services

Accor Services, leader mondial des titres de services prépayés, conçoit et développe pour les entreprises et les collectivités, des produits et services innovants au bénéfice du bien-être individuel et de la performance collective. En délivrant des solutions prépayées sécurisées, Accor Services s'emploie à faciliter la vie des salariés, des citoyens et des consommateurs, tout en répondant aux exigences des politiques sociales, économiques et marketing des organisations. Son offre s'articule autour de trois domaines : avantages aux salariés et aux citoyens, récompenses et fidélisation et, gestion des frais professionnels. Aujourd'hui, 30 millions de salariés et 430 000 clients utilisent les prestations de Accor Services dans 40 pays. En Hongrie, l'offre regroupe les marques Ticket Restaurant, Ticket Compliments, Ticket Service, Ticket Wellness, Ticket Web et Ticket Culture.

www.accorservices.com

À propos de Nexance

Société de conseil en management, Nexance édite des logiciels aidant ses clients à réussir et accélérer la mise en œuvre de leur stratégie. Ces solutions leur fournissent les outils et les méthodes nécessaires à la gestion et au pilotage de leur performance. Ses consultants sont experts de la méthode BSC basée sur les principes de Kaplan et Norton. Le portail décisionnel dédié au management de la performance et de la stratégie d'entreprise, Nexance Performance Management (NexancePM™), a été construit dès l'origine avec la technologie 4D.

www.nexance.com

À propos de 4D

Fort de plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de l'ingénierie logicielle et des bases de données, le groupe 4D, dont le siège mondial est situé en région parisienne, propose aux développeurs et aux entreprises une plateforme logicielle intégrée permettant d'accélérer et de simplifier le développement et le déploiement d'applications Desktop, Client-Serveur et de Business Internet Applications. Les logiciels 4D sont utilisés dans plus de 70 pays par plus de 7 000 sociétés éditrices de progiciels et intégrateurs de solutions métiers, servant des millions d'utilisateurs finaux.

*Acronymes

ASH : Accor Services Hongrie
BSC : Balanced ScoreCard