

Plan de transformation de l'entreprise par la méthodologie ERFA © “Efficient Resource Flow Alignment” (Alignement efficace des flux de ressources)

Pourquoi devriez-vous transformer votre entreprise ?

Les propriétaires et les actionnaires emploient des cadres supérieurs pour rendre l'"organisme de l'entreprise" fort et actif afin de créer et de capturer plus de valeur tout en dépensant moins de ressources. L'efficacité de l'"organisme commercial" est le défi fondamental des propriétaires d'entreprise et des cadres supérieurs.

Cependant, les méthodes de gestion actuelles échouent souvent à relever le défi fondamental de l'efficacité.

La raison : "l'organisme de l'entreprise" vit sa vie interne et apprend à cacher sa consommation de ressources et sa production de valeur dans les "buissons de la complexité des processus internes".

Si une entreprise est non rentable ou stagnante, ce problème d'efficacité devient vif et aigu.

Un "organisme commercial" en croissance et/ou rentable cache habilement son potentiel pour devenir encore plus fort et donner encore plus de profit. Les contrôles internes s'affaiblissent et la consommation non productive des ressources se renforce.

Ainsi, quelle que soit l'efficacité apparente de votre entreprise, il est fort probable qu'elle pourrait être beaucoup plus efficace - vous ne voyez tout simplement pas les possibilités d'accroître l'efficacité dans le maillage de la complexité des processus internes.

Les problèmes d'efficacité de chaque entreprise, selon notre expérience et notre conviction, sont causés par des flux sous-optimaux d'argent et de travail à travers l'entreprise en tant que système, en cours de transformation de la valeur.

Vous devrez peut-être transformer votre entreprise pour la rendre plus efficace en élaguant votre "organisme commercial" et en découvrant les potentiels d'efficacité cachés. Pour cela, il est essentiel de se concentrer sur les flux d'argent et de travailler À L'INTÉRIEUR DE L'ORGANISATION.

Quelle est la solution ?

Notre solution est constituée par la méthodologie de gestion « Efficient Resource Flow Alignment » © ERFA.

ERFA© peut aider à tailler votre "organisme d'entreprise" et à le rendre plus efficace, quelle que soit sa performance actuelle, en optimisant les flux d'argent et de travail À TRAVERS VOTRE ORGANISATION.

Comment la méthodologie ERFA © vous aide-t-elle ?

ERFA© consiste en l'analyse et l'amélioration continues dans les 2 flux de la gestion des produits :

- Product Investment Flow (PIF)
- Product Process Flow (PPF)

Quelles sont les 12 étapes à suivre pour transformer votre système de gestion par la méthodologie ERFA © ?

2

Comme ERFA consiste à faire tourner l'analyse et l'amélioration dans 2 flux de la gestion des produits, les 2 premières étapes de votre transformation consisteront en une analyse.

Étape 1 : Analyse du flux d'investissement des produits (PIF)

Étape 2 : Analyse du flux de processus de produit (PPF)

Les deux premières étapes mettront en évidence les problèmes auxquels l'argent et le travail sont confrontés pour circuler dans votre entreprise et prépareront la décision de base pour former les 5 « Flow Domains » - domaines de flux - internes qui transmettront le flux d'argent de manière séquentielle et le travail effectué en échange d'argent.

Ces domaines sont :

- Domaine de flux « Finance » (F)
- Domaine de flux « Edge du marché » (ME)
- Domaine de flux « Produits » (P)
- Domaine de flux « Technologie et Infrastructure » (TI)
- Domaine de flux « Humain » (H)

Il vous suffit de ces 5 domaines de flux pour transformer un investissement initial des actionnaires de l'entreprise en un portefeuille de produits générateurs de valeur qui fonctionnent comme des processus de bout en bout axés sur la satisfaction, le paiement et la fidélité du client.

Étape 3 : Annoncer la décision d'entamer la transformation en une entreprise gérée par ERFA et former 5 domaines de flux

Cette étape donne le coup d'envoi de votre voyage de transformation. Il est important de communiquer les raisons et les objectifs de la transformation, son calendrier et les résultats attendus, en rassurant votre équipe sur le fait que la transformation sera un voyage collaboratif et respectueux menant à des gains tangibles pour tous les employés engagés, loyaux et contribuant.

Étape 4 : Présenter les descriptions de poste des 5 chefs de domaines de flux et les accords de flux de cadre interne entre les domaines de flux

C'est l'étape cruciale qui présente les nouvelles "règles du jeu" à votre équipe, lui permettant de s'associer à l'avenir et d'entamer le dialogue et la contribution à la transformation.

Étape 5 : Nommez les 5 responsables des domaines de flux

Note A : Idéalement, une personne devrait être le responsable d'un seul domaine de flux. Combiner les rôles des chefs de domaine est possible mais pas souhaitable car cela crée des conflits d'intérêts et dilue l'attention du responsable. Dans une startup ou une PME, vous pouvez être amené à combiner plusieurs rôles chez une même personne, voire les 5 domaines de flux dans le cas d'un entrepreneur individuel. Cependant, vous devez viser à séparer les rôles dès que possible.

Note B : Ayant déjà une structure organisationnelle interne, vous pouvez vous demander comment elle sera compatible avec les domaines de flux. La réponse est la suivante : vous pouvez commencer la transformation en conservant votre structure existante et en faisant fonctionner les domaines de flux virtuellement "au-dessus" de votre structure, en rattachant des unités de structure aux domaines de flux. Vous devrez changer les "règles du jeu" entre les unités de votre structure, afin que tous les mouvements d'argent et les flux de travail se produisent uniquement en mode domaine à domaine. Vous pourrez ensuite adapter progressivement la structure à l'interaction des Domaines de flux. Vous pouvez également opter pour l'adoption des 5 domaines de flux comme nouvelle structure organisationnelle par une décision directe "en une seule fois", en annonçant qu'à partir du jour X, l'entreprise travaille dans le nouveau mode opérationnel et en l'étayant par une carte de transposition structurelle. Le choix de la voie à suivre dépend de la situation et de la culture de chaque entreprise.

Note C : Nous recommandons de créer un concours interne pour les rôles de chefs de domaines de flux et de le mener pendant environ 4 semaines, en invitant les employés à postuler pour les rôles, si vous estimez que certains des rôles de chefs de domaines de flux ne sont pas entièrement couverts par la composition actuelle de l'équipe de direction. Il s'agit d'un aspect délicat de la transformation, vous devrez donc faire preuve de transparence et de clarté quant à vos intentions et à votre approche pour pourvoir les rôles de chefs de domaines de flux. Des décisions de compromis pourraient être à l'ordre du jour, car vous pourriez opter pour la nomination d'un manager à ce rôle même en constatant une certaine inadéquation. Ceci est normal et se réglera de lui-même dans le processus d'interaction des flux, car la méthodologie ERFA ne laisse aucune possibilité à un responsable de domaine de flux de se cacher derrière la "responsabilité collective" ou de rejeter la faute.

Étape 6 : Ouvrez 4 sous-comptes dans votre banque, un pour chaque domaine de flux à l'exception du domaine de produit, et déléguez l'autorité des comptes aux responsables des domaines de flux pour dépenser l'argent après vérification par le contrôleur financier ou le comptable. Product Domain obtient un sous-compte qui n'est pas confronté au monde extérieur (il ne peut ni envoyer ni recevoir d'argent vers l'extérieur) mais peut effectuer des transactions avec 4 autres sous-comptes de Flow Domains.

Cette étape montre aux responsables des domaines de flux qu'ils auront la confiance, la responsabilité et l'autorité des décisions dans l'incertitude qui mènent à la performance. L'argent n'aura que 4 passerelles d'entrée et de sortie vers votre entreprise, et chaque passerelle n'aura qu'un seul gatekeeper.

Le domaine du produit n'aura pas de passerelle externe, car il opère indirectement par le biais d'agents - les 4 autres domaines de flux.

Étape 7 : Configurez vos feuilles de flux de trésorerie ERFA (Excel ou Google Sheets feront l'affaire)

Vous disposez peut-être déjà d'un ERP, d'un CRM et d'autres systèmes d'aide à l'entreprise. Vous n'avez pas besoin de les remplacer immédiatement, commencez simplement à refléter les flux des sous-comptes des Domaines de flux de manière simple et régulière, et désactivez toute forme d'argent de poche qui contourne les Domaines de flux.

Étape 8 : Déplacez le premier investissement d'argent dans l'entreprise en indiquant le fonds de roulement réel comme la somme que les actionnaires ont donnée au PDG et au directeur financier avec une attente annoncée de retour sur investissement que le directeur financier est censé rapporter au PDG pour une proposition de distribution de dividendes.

Cette étape déclenche la négociation interne entre les responsables des domaines de flux, car chacun d'entre eux devra recevoir de l'argent et s'engager à le livrer en retour.

Par exemple, vos livres de comptes montrent qu'il y a une somme totale de 1 million d'EUR dans le chiffre d'affaires de votre entreprise au cours de l'année, dont 400 000 EUR de capitaux propres et 600 000 EUR de capitaux d'emprunt (prêts). Vous désignez maintenant 1 million d'euros comme étant l'investissement que le PDG a reçu des actionnaires, avec une prévision de 1,2 million d'euros qui seront disponibles pour le service de la dette, le réinvestissement du fonds de roulement et la distribution de dividendes sur le bénéfice net. Le PDG transmet cet engagement au CFO, et le CFO doit maintenant faire en sorte que la performance financière cible soit alignée sur les engagements des autres domaines de flux.

Étape 9 : En commençant la négociation interne entre les responsables des domaines de flux, effectuez le 1er tour de fixation des objectifs pour le portefeuille de produits et la budgétisation des feuilles de route des produits.

Voir les schémas de flux ERFA pour savoir quel domaine de flux est responsable de quel paramètre monétaire.

Note D : Allouez 100 % des coûts de l'entreprise aux produits selon des proportions de bon sens, visant à refléter la façon dont chaque produit consomme les ressources de chaque domaine de flux, formant ainsi une vue d'allocation complète de vos produits et de votre portefeuille de produits dans son ensemble.

Étape 10 : Passez à nouveau en revue votre portefeuille de produits, en effectuant maintenant une analyse du flux d'investissement des produits (PIF) et du flux de processus des produits (PPF) avec les chefs de domaines de flux nouvellement installés.

Cela peut révéler la nécessité d'optimiser votre portefeuille de produits en éliminant certains produits, en commençant à inclure de nouveaux produits ou en modifiant les produits existants. En 2 à 4 itérations, tous les chefs de domaines de flux doivent s'accorder sur leurs engagements en signant la pile complète des accords de flux du cadre interne entre les domaines de flux. Les accords doivent inclure les sommes des paiements de bonus de motivation à l'intérieur de chaque domaine ("extraction d'argent pour les bonus") pour les états "exécutés comme convenu", et les "pénalités" pour la sous-livraison en tant que remboursements entre les domaines de flux et les réductions respectives de "l'extraction d'argent pour les bonus".

Étape 11 : Prenez une décision sur la nécessité de séparer la Création du produit et l'Exploitation du produit. Cette décision consiste à diviser le rôle de chef du domaine de flux de produits en 2 sous-rôles.

Note E : Ici, vous avez les options suivantes :

A) Le seul chef du domaine de flux de produits reste responsable de la création / suppression des produits et de l'exploitation des produits ; vous pouvez l'appeler Chief Operations Officer (COO), et la création de produits est subordonnée à ce seul chef, avec un ou plusieurs Product Managers et/ou Product Owners constituant l'équipe du chef du domaine de flux de produits

B) Le domaine de flux de produits est codirigé par le Responsable des opérations de produits et le Responsable du portefeuille de produits ; ils décident "en bloc" de tout ce qui a un impact substantiel sur les produits ; ils devront donc se mettre d'accord avant de décider quoi que ce soit - le Responsable du portefeuille de produits s'occupe de savoir quels produits sont dans le portefeuille (flux d'investissement des produits) et le Responsable des opérations de produits s'occupe de l'efficacité de la performance de chaque produit mesurée par les KPI des produits ; vous pouvez nommer le Responsable des opérations de produits comme le Chief Operations Officer (COO) de la société.

C) Le domaine de flux de produits est dirigé par le PDG de l'entreprise, et il y a un responsable des opérations de produits dans le domaine, avec des autorités opérationnelles respectives déléguées par le PDG et le responsable du domaine de flux de produits au responsable des opérations de produits (peut à nouveau être appelé COO si nécessaire pour souligner son autorité pour décider des questions d'efficacité et de qualité des produits).

Étape 12 : Annoncez que le cœur de la transformation est terminé, définissez le cycle trimestriel des Flow Sprints et la semaine de la première Flow Scoring Review trimestrielle. Terminez le premier examen trimestriel de notation des flux. Maintenant, votre entreprise a travaillé son premier cycle trimestriel en mode ERFA®.

Note F : Lors de la Flow Scoring Review, les 5 chefs de domaines de flux et le PDG se réunissent et examinent leurs performances dans le cadre des accords bilatéraux mutuels de flux internes. Toutes les transactions de flux d'argent sont passées en revue dans les fiches, les décisions expliquées, et la livraison reçue pesée par rapport aux prix payés. Les questions centrales de l'examen, pour chaque chef de domaine de flux, sont les suivantes :

- "Mon domaine de flux a-t-il obtenu ce pour quoi j'ai payé ?"

et

- "Êtes-vous satisfait de ce que mon domaine de flux a livré pour l'argent que vous nous avez payé ?".

Il s'agit d'une discussion de pair à pair entre 5 Heads of Flow Domains directement confrontés à la responsabilité de leurs décisions et de leurs performances d'exécution.

En trouvant des points de désaccord sur la performance pour l'argent, ils les résolvent dans une discussion transparente et honnête, où chaque chef de domaine de flux peut inviter les managers nécessaires pour faire la lumière et la transparence sur ce qui n'a pas fonctionné et a empêché la performance convenue.

Note G : Lors de chaque examen de notation des flux, soyez prêt à évaluer les questions d'orchestration de votre structure organisationnelle avec l'approche des domaines de flux, ainsi que les sujets relatifs aux ressources humaines, non seulement entre les chefs de domaines de flux, mais aussi dans les unités fonctionnelles, les produits et les projets. Abordez ces sujets avec bon sens, humanité et sagesse - personne n'est parfait, d'une part, mais les résultats sont mesurés et évalués, d'autre part. L'équilibre se trouvera dans le juste milieu.

Félicitations !

Après ces 12 étapes, vous avez transformé votre entreprise et supprimé toute chance pour votre "organisme commercial" de cacher sa consommation de ressources et sa production de valeur dans les "buissons de la complexité des processus internes".

Vous continuerez à itérer dans la méthodologie ERFA©, en tirant des leçons de chaque trimestre et en libérant les potentiels pour améliorer les performances. Ce sera un chemin difficile et parfois délicat, nécessitant de la diplomatie, de l'empathie et du contact humain. Mais en fin de compte, l'inévitable vérité toute nue des affaires est que les entreprises sont là pour faire des profits pour les actionnaires, et que les gens travaillent dans les entreprises pour gagner de l'argent et augmenter leurs futurs potentiels de gain sur le marché du travail. Cette pensée rationnelle et ce bon sens ne sont pas en contradiction avec les inspirations non monétaires et la responsabilité écologique et sociale, l'honnêteté et l'intégrité et la capacité des gens à être amicaux et serviables les uns envers les autres au sein des structures de l'entreprise, à pardonner les petites erreurs, à faciliter l'apprentissage et le transfert d'expertise. Il n'y a rien de mieux pour l'efficacité et la croissance des entreprises qu'une poignée de main heureuse du client interne et du fournisseur après avoir accompli leur contrat.

Soyez sûr que vous pouvez toujours compter sur DEXENTRI Consulting pour mettre en œuvre et développer votre système de gestion ERFA©. Nous sommes là pour vous aider : www.dexentri.com