

Amélioration de la performance des services des Opérations RESMED France

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

Tuteur Entreprise : Charbel BOU KHEIR

Suiveur UTC : Arnaud DERATHÉ

Sommaire

REMERCIEMENT.....	2
TABLE DE FIGURE	3
GLOSSAIRE.....	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1: RESMED ET SON DOMAINE D’ACTIVITÉ	7
1.1 Présentation ResMed.....	7
1.2 Présentation ResMed France.....	8
1.3 Présentation Direction des Opérations France	9
1.4 Domaine d’activité : Apnée Obstructive du Sommeil AOS	9
CHAPITRE 2: CONTEXTE ET ENJEUX : AMÉLIORATION CONTINUE DES OPÉRATIONS.....	11
2.1 Contexte du Projet de fin d’étude.....	11
2.2 Enjeux pour la Direction Opérations France	12
2.3 Problématique Générale du Projet	13
CHAPITRE 3: AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES OPÉRATIONS FRANCE	14
3.1 Projet 1 : Processus Gestion de commande service marketing	14
3.1.1 Problématique	14
3.1.2 Méthodologie de Résolution de problème.....	17
3.1.3 Résultats	21
3.2 Projet 2 : Réunification des activités logistiques.....	23
3.2.1 Problématique	23
3.2.2 Méthodologie de Résolution de problème.....	24
3.2.3 Résultats	28
3.3 Projet 3 : Indicateurs des performances des services des Opérations	30
3.3.1 Objectifs.....	30
3.3.2 Problématique	30
3.3.3 Méthodologie de Résolution de problème.....	31
3.3.4 Résultats	33
CONCLUSION	35
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	37

Remerciement

Au terme de mon stage de fin d'études, pour l'obtention de mon diplôme de Master Professionnel en Qualité et Performance dans les Organisations, effectué à ResMed.

Je tiens à remercier chaleureusement mon encadrant **Monsieur Charbel BOU KHEIR**, Directeur des Opérations France de ResMed. Je le remercie de tout le temps qui m'a été consacré et de sa volonté de me transmettre le savoir-faire technique et managérial. De plus, son soutien moral m'a épaulé tout au long de mon stage.

Il m'est agréable d'exprimer ma gratitude, ainsi que ma profonde reconnaissance, à mon tuteur UTC **Monsieur Arnaud DERATHÉ** de sa disponibilité et son accompagnement durant mon expérience en entreprise.

Ce travail n'aurait pas trouvé son aboutissement sans l'aide et les compétences de **Madame Jennifer Danière**, **Mademoiselle Khadija Tamaghlift** et **Monsieur Abdulghafar Ehsani**.

Un grand merci à toute l'équipe de ResMed de leur accueil et leur collaboration.

Table de figure

Figure 1 : Evolution de l'espérance de vie à la naissance et taux de mortalité infantile

Figure 2 : La consommation de biens biomédicaux en France

Figure 3 : AirSense 10 Elite™

Figure 4 : Astral 150™

Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires du groupe ResMed en million de dollars

Figure 6 : Elisée™ 350

Figure 7 : Orthèse NARVAL

Figure 8 : Chiffre d'affaires ResMed 2012-2013-2014

Figure 9 : Phénomène du syndrome de l'apnée obstructive du sommeil SAOS

Figure 10 : Symptômes du syndrome troubles respiratoires du sommeil

Figure 11 : Risque liés aux troubles respiratoires du sommeil

Figure 12 : Matrice SWOT du projet

Figure 13: Schéma Planification Dynamique Stratégique

Figure 14 : Etiquetages de deux produits distincts

Figure 15 : Tableau QQQQCP Processus Passation de commande pour service Marketing

Figure 16 : Processus de passation de commande pour le service Marketing

Figure 17 : Tableau d'analyse des risques du processus de gestion de commande service Marketing

Figure 18 : Message des demandes de confirmation

Figure 19 : Aperçu de la feuille « Instructions et Mode d'emploi »

Figure 20 : Interface de l'application « Bon de commande »

Figure 21 : Aperçu du formulaire d'envoi de matériels

Figure 22 : Tableau des gains du processus Gestion de commande pour service marketing

Figure 23 : QQQQCP Unification des activités logistiques

Figure 24 : Risque liés à la réunification des activités logistiques

Figure 25 : Email d'information (interne

Figure 26 : Affichage dans le magasin Rhône

Figure 27 : Mise en place des zones dédiées à la gestion des colis

Figure 28 : Affichage dédié aux transporteurs

Figure 29 : Processus de transfert des colis Orthèse

Figure 30 : Fiche de passage de l'équipe Logistique

Figure 31 : Tableau des gains de la réunification des activités logistiques

Figure 32: QQQQCP pour le fichier KPI

Figure 33 : Aperçu du fichier KPI

Figure 34 : Tableau des gains de la mise en place du fichier KPI

Figure 35 : Récapitulatifs des gains des 3 projets d'amélioration continue

Glossaire

SAOS : syndrome d'apnée obstructive du sommeil

SWOT (Strengths ; Weaknesses ; Threats ; Opportunities) : Matrice Force Faiblesse
Opportunité Menace

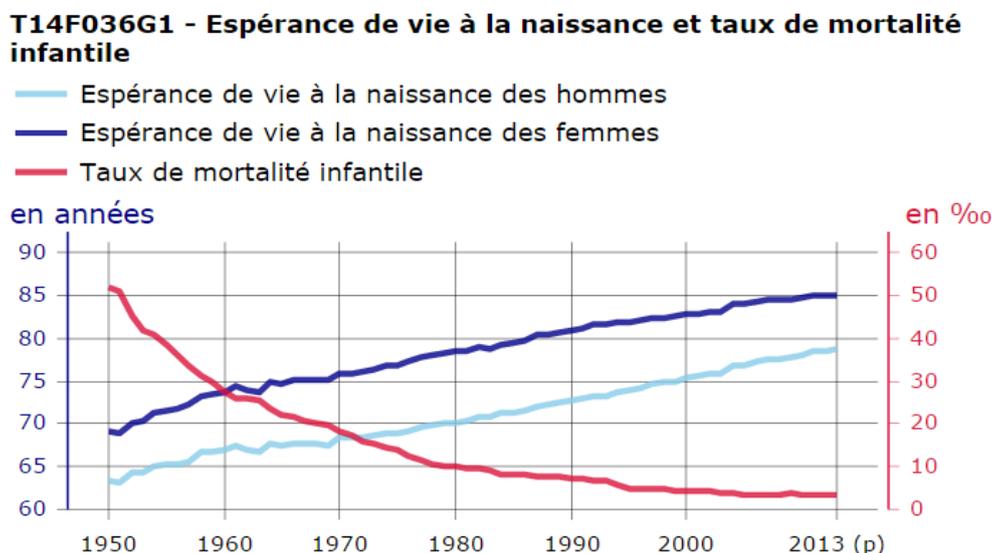
PDS : Planification Dynamique Stratégique

QQOQCP : Outil qualité Quoi Qui Où Quand Comment Pourquoi

KPI (Key performance indicator) : Indicateur clé de performance

Introduction

Les indicateurs statistiques de l'espérance de vie à la naissance de la population européenne (figure 1) montre que celle-ci a augmenté de 15 ans entre 1950 et 2010. D'autre part, le taux de mortalité infantile est passé de 85‰ en 1950 à 4‰ en 2013.



(p) données provisoires
 Champ : France métropolitaine.
 Source : Insee, estimations de population et statistiques de l'état civil.

Figure 1 : Evolution de l'espérance de vie à la naissance et taux de mortalité infantile [1]

Par conséquent, le marché des dispositifs médicaux connaît une croissance de la valeur des biens médicaux consommés (Figure 2), passée de 9,2 milliards d'euros en 2006 à 13,3 milliards d'euros en 2013.

Consommation des biens médicaux (millions d'euros courants)

	Base 2005		Base 2010							
	2000	2006	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ensemble	5 976	9 332	9 244	10 054	10 639	10 967	11 586	12 215	12 674	13 359
Optique	3 236	4 444	4 297	4 571	4 697	4 903	5 142	5 443	5 551	5 741
Prothèses, orthèses, VHP *	1 144	1 681	1 660	1 825	1 953	2 039	2 147	2 272	2 361	2 534
Petits matériels et pansements	1 597	3 207	3 287	3 658	3 989	4 026	4 297	4 499	4 763	5 085
Evolution en valeur (en %)				8,8	5,8	3,1	5,6	5,4	3,8	5,4

* Véhicules pour handicapés physiques.

Figure 2 : La consommation de biens biomédicaux en France [2]

D'autre part, dans le monde des entreprises, la concurrence est de plus en plus rude vu le rapprochement du niveau de la qualité fournie aux clients. La qualité reste une priorité pour chaque entreprise industrielle. La qualité et l'amélioration continue (Kaizen) sont

intimement liées pour la satisfaction du client. Pour assurer leur développement ainsi que leur pérennité, les entreprises doivent être réactives et dynamiques face au changement des besoins et des exigences des clients.

Les entreprises se tournent vers une démarche d'amélioration continue et cherchent à réduire le gaspillage concernant la production et/ou le service afin d'atteindre la performance. Le terme Performance agrège :

- Efficacité (faire ce qui est demandé)
- Efficience (faire ce qui est demandé avec les moindres ressources)
- Qualité Perçue (conscience du client de la qualité fournie)

Ce présent mémoire d'intelligence méthodologique constitue le fruit d'un travail de 5 mois dans le cadre d'un stage de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en Qualité et Performance dans les organisations de l'université de Technologie de Compiègne UTC. Le stage s'est déroulé au sein de la Direction des Opérations France de ResMed et a pour but l'amélioration des performances de plusieurs services.

CHAPITRE 1: ResMed et son domaine d'activité

1.1 Présentation ResMed

ResMed est une multinationale, fondée en 1989, spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution des appareils pour le dépistage, le diagnostic et le traitement des troubles d'apnée de sommeil. Ces appareils sont conçus pour un usage hospitalier et domestique (Figure 3 et Figure 4).



Figure 3 : AirSense 10 Elite™ [3]



Figure 4 : Astral 150™ [4]

ResMed est présent dans plus de 70 pays (bureaux ResMed et réseau de distributeurs) avec un effectif de 3700 personnes [5]. En 2015, ResMed possède plusieurs sites de production et de centres de Recherche et développement situés en Asie-Pacifique (Australie ; Singapour), en Europe (Suisse ; Grande-Bretagne ; Allemagne ; France) et en Amérique du nord (Etats Unis) [5].

ResMed connaît un développement et une croissance exponentiels depuis 18 années consécutives comme le montre la Figure 5 :



Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires du groupe ResMed en million de dollars [5]

NB : FY (Fiscal Year= Année Fiscale de Juillet à Juin)

1.2 Présentation ResMed France

Depuis 1996, ResMed est présente en France dans la région Rhône-Alpes. Elle a acquis la société SAIME en 2005, société française spécialisée dans la conception et la fabrication d'appareils de ventilation pour le secteur hospitalier (Figure 6).



Figure 6 : Elisée™ 350 [6]

Elle a ensuite acquis le laboratoire NARVAL en 2009, laboratoire de fabrication d'orthèse (figure 7).



Figure 7 : Orthèse NARVAL [5]

En 2015, l'effectif de ResMed France s'élève à 256 personnes. Le chiffre d'affaires en 2014 s'élève à 113 millions d'euros (figure 8)

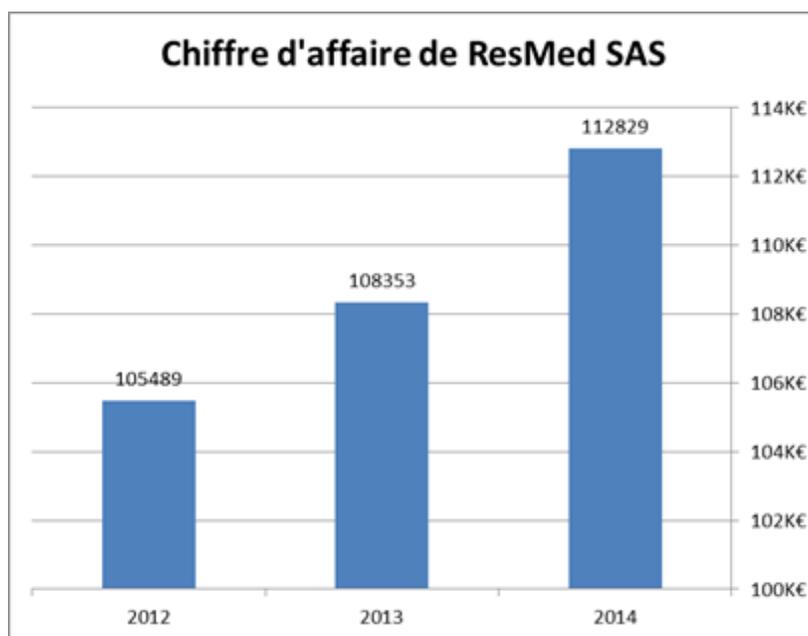


Figure 8 : Chiffre d'affaires ResMed 2012-2013-2014 [source auteurs]

1.3 Présentation Direction des Opérations France

La direction des opérations France de ResMed comporte six services : service logistique, deux services clientèle (Ventilation et Orthèse), service administrateur des services après-vente et deux services techniques (Ventilation et Diagnostic).

- **Service logistique** : Le service Logistique a pour mission de préparer et expédier les commandes passées par les clients RESMED. D'autre part, ce service gère la réception des appareils retournés pour le service technique SAV.
- **Service Client** : Les deux services Client (Ventilation et Orthèse) a pour mission d'enregistrer les commandes passées par les prestataires pour ensuite les transférer au service logistique qui prépare et expédie les appareils commandés pour la préparation et l'expédition des appareils commandés.
- **Service SAV Administrateur** : En cas de défaillance d'un appareil, le client contacte le service SAV afin de créer un dossier dans le système de gestion intégré de l'entreprise pour la traçabilité des appareils.
- **Service SAV Technique** : Les deux services techniques (appareils de ventilation et appareils de diagnostic) gère l'émission des devis, la priorité, le flux et la réparation des appareils retournés par les clients.

1.4 Domaine d'activité : Apnée Obstructive du Sommeil AOS

Pendant le sommeil, les muscles se trouvant au niveau de la gorge subissent un relâchement. Ce phénomène musculaire peut rendre le passage d'air à travers le pharynx difficile, ce qui entraîne par conséquent le ronflement [7]. Chez les patients souffrants du Syndrome d'Apnée Obstructive du Sommeil (SAOS), ce phénomène est plus grave et entraîne l'obstruction du passage de l'air, ce qui provoque l'apnée qui peut durer de 10 secondes à plus d'une minute et se reproduire des centaines de fois par nuit [8].

La Figure 9 montre le phénomène du syndrome de l'apnée obstructive du sommeil :

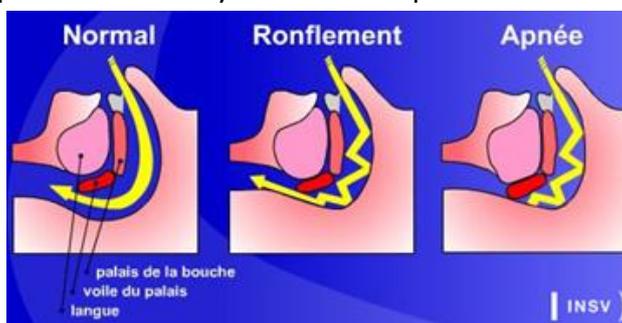


Figure 9 : Phénomène du syndrome de l'apnée obstructive du sommeil SAOS [9]

Selon le rapport de la fondation québécoise en santé respiratoire, le symptôme de l'apnée obstructive du sommeil reste sous-estimé [10]. En 2011 au Canada, plus de 10% de population est touché par ce phénomène et 85% des gens qui font de l'apnée ne sont pas diagnostiqués [10]. Ce syndrome affecte le sommeil des patients, ce qui a pour conséquence la dégradation de la qualité de vie, en ayant un sommeil perturbé. Les symptômes de cette maladie sont classés en deux catégories : symptôme nocturne et symptôme diurne (Figure 10) :

Symptôme nocturne	Symptôme diurne
Ronflement bruyant	Fatigue matinale
Etouffement	Somnolences excessive
Micro réveil fréquent	Altération de l'humeur
Arythmie cardiaques	Dépression
Trouble de la sexualité	Céphalée matinale
Sueur nocturne	Trouble de la concentration et de mémoire

Figure 10 : Symptômes du syndrome troubles respiratoires du sommeil [5]

Le syndrome de l'apnée obstructive du sommeil augmente les risques pathologiques comme le résume la Figure 11 :

Cardiovasculaires	Métaboliques	comportementaux	accidentels
<ul style="list-style-type: none"> • Infarctus du myocarde 	<ul style="list-style-type: none"> • Diabète de type 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Troubles cognitifs, de la mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidents de la route
<ul style="list-style-type: none"> • Accident vasculaire cérébral 	<ul style="list-style-type: none"> • Syndrome métabolique 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de concentration 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidents du travail
<ul style="list-style-type: none"> • Hypertension 	<ul style="list-style-type: none"> • Surpoids / obésité 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilité 	
<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance cardiaque 		<ul style="list-style-type: none"> • Dépression 	
<ul style="list-style-type: none"> • Trouble du rythme cardiaque 		<ul style="list-style-type: none"> • Troubles de la sexualité 	

Figure 11 : Risque liés aux troubles respiratoires du sommeil [5]

CHAPITRE 2: Contexte et Enjeux : Amélioration Continue des Opérations

2.1 Contexte du Projet de fin d'étude

Une nouvelle vision du style managérial a été pensée par la direction des opérations France. L'instauration de la logique de l'amélioration continue au sein des différents services de la direction.

Pour situer le contexte du projet, une matrice SWOT (Strengths ; Weaknesses ; Threats ; Opportunities) a été établie (Figure 12). Cette matrice aide à comprendre le contexte du projet d'amélioration de la performance des différents services.

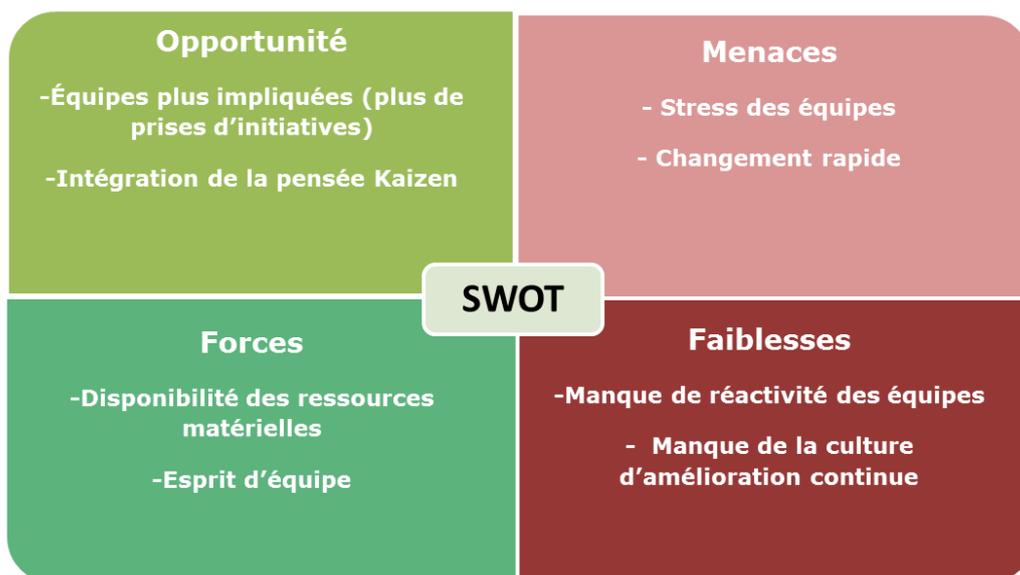


Figure 12 : Matrice SWOT du projet [source auteurs]

- **Forces** : Les conditions de travail favorables -notamment la disponibilité des ressources matérielles- aident à avoir une ambiance favorisant le développement de l'esprit d'équipe.
- **Faiblesses** : Les équipes manquent de connaissance des outils d'amélioration continue, ce qui engendre une faible réactivité lors de la mise en place de ce type de projet d'amélioration continue.
- **Menaces** : Le changement de mode de management de la direction pourrait être inadéquat par rapport au rythme de travail habituel, ce qui pourrait engendrer un stress au sein de l'équipe.
- **Opportunités** : Ce changement a comme opportunité l'instauration de la logique d'amélioration continue va rendre les équipes plus impliquées dans leur travail et par conséquent favoriser les prises d'initiatives.

2.2 Enjeux pour la Direction Opérations France

Ce stage entre dans le cadre de la mise en place de plusieurs projets d'amélioration continue de la direction des opérations France. Ces projets ont multitudes d'enjeux matériels et immatériels :

- **Matériels** : La mise en place de nouveaux processus, ainsi que l'amélioration des processus déjà existant, réduisant les risques de gaspillage des ressources mises à la disposition des équipes : le temps et le budget.
- **Immatériels** : Le travail de ce présent stage a aussi un objectif pédagogique, qui est d'initier les équipes à la démarche d'amélioration continue et ses objectifs.

Une Planification Dynamique Stratégique (Figure 13) a été adoptée afin d'apporter une stratégie et une vision clair du projet d'amélioration des performances des services.

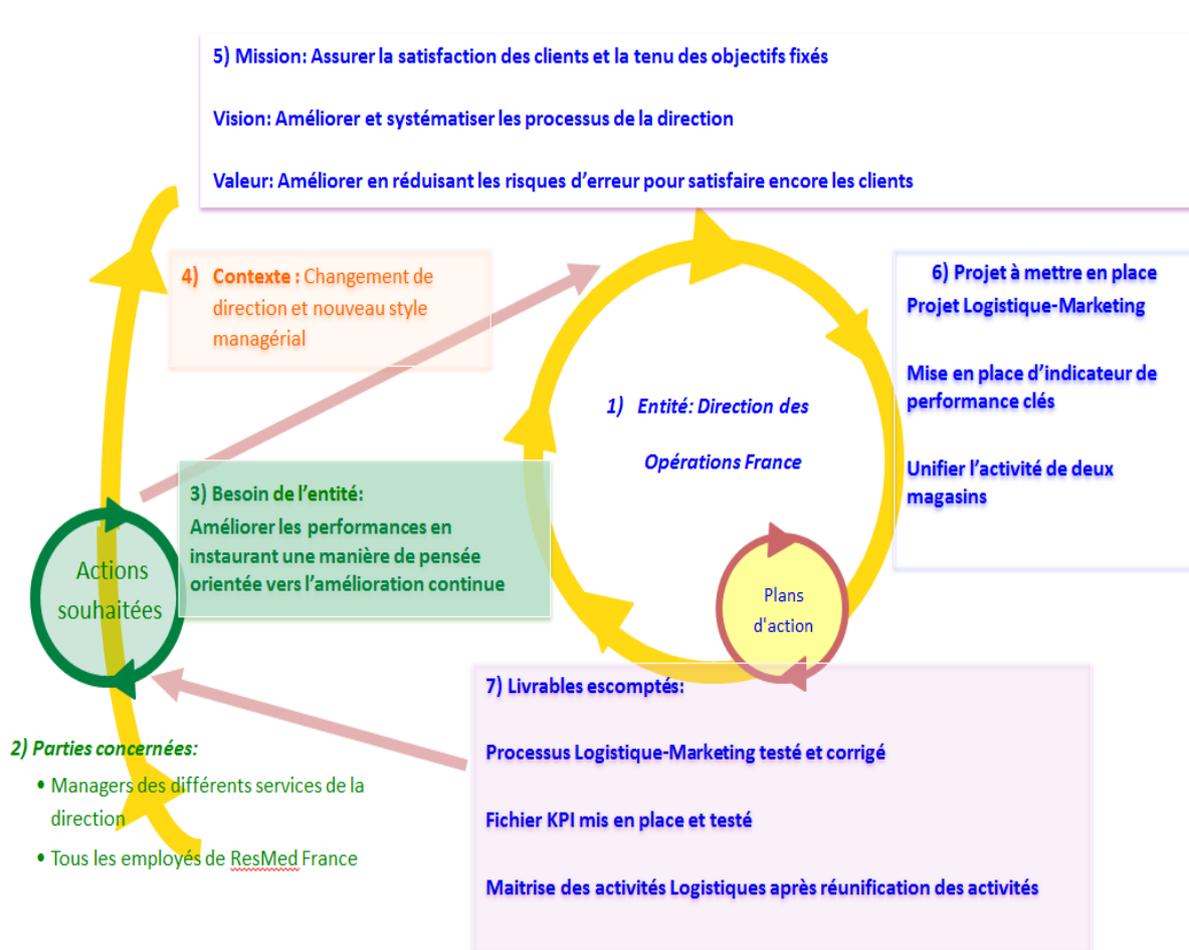


Figure 13 : Schéma Planification Dynamique Stratégique [source auteurs]

2.3 Problématique Générale du Projet

La solidité des processus est un élément essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus peuvent être efficaces mais si des doutes et un manque de confiance concernant ces processus s'installent, il y a un risque de dysfonctionnement de ces mêmes processus.

Ce stage aborde le thème de la confiance dans les processus au travail et il s'articule autour de trois axes : Efficience, Efficacité et Qualité perçue. En améliorant la performance des processus, la confiance peut être restaurée étant donné que les résultats positifs motivent les parties prenantes du processus.

Le toyotisme est ensemble de principes et techniques d'organisation industrielle visant à optimiser les ressources mises à la disposition de l'entreprise pour éliminer les gaspillages [11]. Ce modèle de gestion est appelé aussi Juste à Temps, Lean management et Cinq Zéros (zéro défaut, zéro délais, zéro panne, zéro stock, zéro papier) [12].

Le toyotisme était l'esprit qui régnait sur les projets de ce stage pour l'amélioration de la performance des services constituant la direction des opérations France.

Ce stage est constitué de plusieurs mini-projets d'amélioration continue. Dans ce présent mémoire, trois projets vont être abordés :

- **Projet 1 : Mise en place d'un processus de gestion de commande pour le service Marketing**
- **Projet 2 : Réunionification des activités logistiques**
- **Projet 3 : Mise en place d'indicateurs de performances pour les services de la direction des opérations France**

CHAPITRE 3: Amélioration des performances des Opérations France

3.1 Projet 1: Processus Gestion de commande service marketing

3.1.1 Problématique

Le service Marketing de ResMed joue un rôle stratégique pour le développement de l'entreprise. Leur activité consiste à participer à des congrès spécialisés ainsi que l'organisation d'ateliers de formation pour les professionnels. Le nombre d'évènements auxquels ResMed participe est de 350. Ils sont répartis entre congrès, séminaire et ateliers de formation. Lors de ces évènements, les produits de ResMed - ventilation, diagnostic et traitement de l'apnée de sommeil- sont exposés et présentés aux spécialistes de l'apnée obstructive du sommeil (médecins) et aux professionnels (prestataires de services médicaux, représentants d'hôpitaux).

Le service Logistique est amené à gérer le stock de matériels et accessoires dédiés aux différents évènements auxquels ResMed participe. La gestion du stock « Congrès » inclus également l'envoi et le retour du matériel utilisé lors des congrès et ateliers de formation. Lors de ce projet, le service marketing est considéré comme le Client du service Logistique qui doit lui fournir un service correspondant à ses attentes.

L'importance des activités du service marketing oblige les différentes parties prenantes (service marketing et service logistique) à être toujours dans les délais d'envoi (Principe de Juste à temps). Le moindre retard de livraison engendre une absence de présentation des produits ResMed lors du congrès car la plupart de ces évènements durent une seule journée. D'autre part, les envois ne doivent pas présenter un manque de matériel (Principe zéro défaut), l'oubli d'un matériel pourrait présenter un effet papillon pour la perte d'un client potentiel.

Le processus de gestion de commande pour le service marketing n'était pas formalisé. Au début du projet, la demande d'envoi de matériel consistait à envoyer un email en interne incluant les descriptifs des produits ainsi que l'adresse de livraison.

Le manque de formalisme du processus engendrait une problématique pour les services marketing et logistique :

- L'inadéquation de la désignation des appareils par les deux équipes:

L'équipe marketing désigne les articles ResMed par leurs noms commerciaux alors que l'équipe logistique reconnaît les produits par leurs références. En effet, les différents appareils et pièces sont emballés dans des cartons et sont étiquetés de façon quasi-identique, comme le montre la Figure 14 :



Figure 14 : Etiquetages de deux produits distincts [source auteurs]

- Listing Produits pas à jour :
Pour la préparation de la liste des articles à envoyer, le service Marketing se basait sur une liste créée par le service marketing lui-même. Cette liste comporte les articles utilisés lors des congrès, mais aussi des articles obsolètes n'étant plus utilisés pour la présentation des produits ResMed. Cette liste, pas à jour, crée la confusion lors du choix des articles à préparer pour les congrès. Par conséquent, le service marketing perd du temps lors de la sélection des articles de chaque envoi. L'équipe est obligée de trier et vérifier la liste finale d'envoi. D'autre part, il existe différents produits, hors produits ResMed, qui sont nécessaires à la mise en place du stand (porte document, nappes, mannequins, etc), ces articles annexes ne sont pas référencés dans la liste d'articles utilisée par le service marketing. De plus, l'existence d'articles sous plusieurs formes (différentes coloris, différentes marques, etc) oblige, en cas de doute, l'équipe logistique à demander, par email ou par téléphone, des compléments d'informations à propos de ces articles. Cela représentait une perte de temps et une source d'erreur.
- Le stock dédié au service Marketing manque de traçabilité :
Absence des niveaux de stock Marketing sur le logiciel de gestion intégré utilisé par ResMed. Malgré que les estimations des pertes de matériels ne sont pas encore estimées, les acteurs de ce processus ont exprimés leur perception de présence d'un risque non-négligeable de gaspillage: perte et détérioration des articles, etc.

Tout de même, le processus utilisé auparavant n’a jamais occasionné d’erreur de livraison notable. Cependant, les parties prenantes du processus de gestion de commande pour le service marketing n’ont pas confiance en la robustesse du processus mis en place préalablement.

Par conséquent, ce manque de confiance engendrait un gaspillage des ressources matérielles et immatérielles :

- Déplacements inutiles: une personne du service Marketing se déplaçait systématiquement à chaque demande afin de vérifier les articles et les quantités préparés par le service logistique.
- Sources d’erreur
- Perte de temps

Conscients des conséquences de ces problématiques, les deux services Logistique et Marketing se sont mis en collaboration afin de neutraliser les causes racines de ces problèmes.

Afin d’apporter plus de clarté à propos de la problématique du processus gestion de commande pour le service marketing, l’outil QQQQCP (Figure 15) a été utilisé:

QQQQCP : Processus Passation de commande pour service Marketing	
Donnée d'entrée	Processus de passation de commande pour Service Marketing fragile
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème?</i>	Emetteurs : Direction des Opérations France Récepteurs : Service Marketing
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Processus de passation de commande Marketing pas formalisé Manque de traçabilité des produits Problème de communication concernant la désignation des articles
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	Magasin
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	Préparation de congrès
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ?</i> <i>Comment mesurer ses solutions ?</i>	Délais entre passation de commande et envoi de la commande Délais de vérification des articles à envoyer par l'équipe Marketing
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ?</i> <i>Quels enjeux quantifiés ?</i>	Eliminer le temps de vérification des commande Réduire le risque d'erreur d'envoi
Donnée de sortie :	Rendre la passation de commande Marketing rapide et clair pour les différentes parties prenantes (Logistique et Marketing)

Figure 15 : Tableau QQQQCP Processus Passation de commande pour service Marketing
[source auteurs]

3.1.2 Méthodologie de Résolution de problème

a) Approche Processus

L'approche processus a été choisie pour définir la nouvelle démarche pour la passation de commande pour le service Marketing, le processus (Figure 16) est schématisé comme il suit :

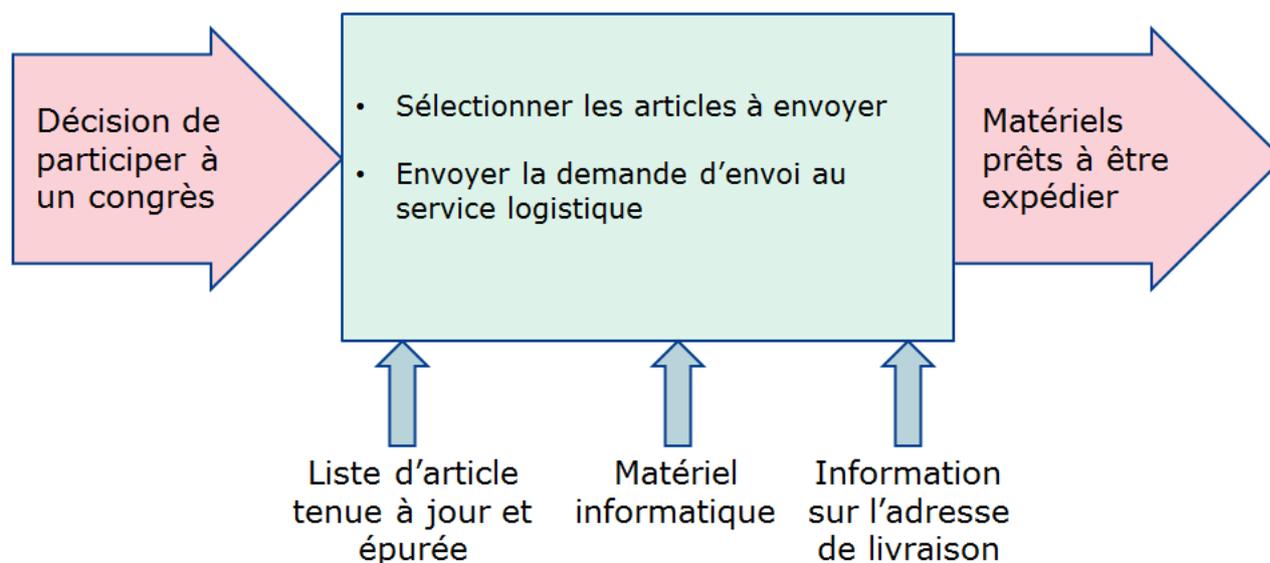


Figure 16 : Processus de passation de commande pour le service Marketing [source auteurs]

b) Etude des Risques

Les causes racines du manque de confiance dans le processus gestion de commande pour le service Marketing, ont été identifiées après une réunion entre les deux services concernés : Marketing et Logistique. Cette entrevue a permis la clarification des problèmes concernant la fragilité du mode de travail. Une étude des risques a été menée par la suite pour cadrer le projet et identifier les risques majeurs, et par conséquent trouver des alternatives adéquates pour le renforcement de la confiance dans le nouveau processus de passation de commande.

Synthèse des causes/Risques/Alternatives (Figure 17) :

Cause	Risque	Alternative
Liste des articles Marketing pas à jour	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de temps pour la vérification des articles à expédier • Erreur d'envoi • Perte de temps pour la correction des erreurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminer les articles obsolètes • Mettre à jour les références des articles • Lister et référencer les articles non référencés
Non adéquation de la désignation des articles	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de confiance dans le processus • Augmentation du stress au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre la référence, le descriptif et la photo des articles • Aérer la liste du stock Marketing
Manque de traçabilité des articles	<ul style="list-style-type: none"> • Perte du matériel au retour • Incapacité de détecter la perte du matériel • Incapacité d'estimer la valeur des pertes de matériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un stock sur le logiciel de gestion intégré • Etablir une procédure de vérification des articles à leur retour

Figure 17 : Tableau d'analyse des risques du processus de gestion de commande service Marketing [source auteurs]

c) Fichier « Bon de commande Congrès »

Une application développée sur Excel (Macro-VBA) a été créée afin de faciliter l'établissement de la liste d'articles à envoyer pour la participation aux congrès. Pour la mise en place de ce fichier, les processus de passation de commande sur des sites commerciaux sur internet ont été une source d'inspiration pour le développement de cette application. Cette application comporte plusieurs fonctionnalités, qui rendent fluide la création d'un bon de commande destiné au service logistique pour la préparation des articles à envoyer. Ce bon de commande comporte un formulaire d'envoi des articles, qui indique l'adresse du destinataire, la date de réception des articles, etc.

Pour remédier au problème du mode de désignation des produits: Nom commercial pour le service marketing et la référence des produits pour le service logistique. La mise en place sur

une même liste (épurée au préalable) la référence, la description, le nom commercial et la photo des articles aide à la reconnaissance du produit par les services marketing et logistique.

Au cours du développement de l'application bon de commande, plusieurs demandes de confirmation (figure 18) ont été mises en place pour faire office de détrompeur (Poka Yoke). Ces détrompeurs incitent les utilisateurs à vérifier chaque manipulation effectuée lors de la préparation de la liste d'envoi ce qui diminue les risques d'erreur ou d'oubli.

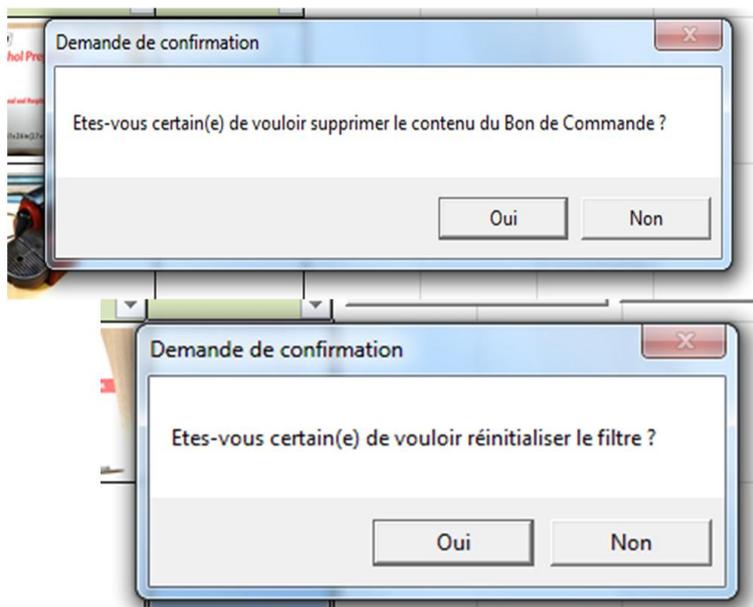


Figure 18 : Message des demandes de confirmation [source auteurs]

A l'ouverture de l'application, une demande de confirmation apparait pour la suppression du bon de commande de l'ancienne session. Ensuite, le mode d'emploi ainsi que les instructions de mise à jour du fichier (figure 19) apparaissent automatiquement.

Instruction et mode d'emploi

Merci d'envoyer le "Bon de commande" et la "Demande de transport par email au: Magasin-LYN@Resmed.fr

<p style="text-align: center; color: red;">Demande de transport</p> <p>Avant de commander les articles, remplir la fiche Demande de transport ainsi que l'entête du Bon de commande</p> <p style="text-align: center; color: red;">Préparation Commande</p> <ul style="list-style-type: none"> > Effacer le bon de commande en cliquant sur le bouton > Sélectionner la feuille de correspondance à la gamme que vous voudriez commander. > Choisir les articles à commander : > Soit : Sélectionner les articles via le filtre et ensuite indiquer la quantité souhaitée > Soit : Parcourir la liste en indiquant la quantité souhaitée > Après avoir sélectionné les articles ainsi que leur quantité, le bouton vous permet de vérifier la liste d'articles commandés. > Cliquer sur le bouton pour que votre sélection d'articles soit copiée sur le bon de commande. > Remplir l'entête du bon de commande : Adresse de livraison, Contact, Date et horaire de livraison et d'enlèvement, etc. > Cliquer sur le bouton pour l'enregistrement et sélectionnez le format PDF. 	<p style="text-align: center; color: red;">Réinitialisation de la liste d'article</p> <ul style="list-style-type: none"> > Cliquer sur le bouton pour vider les cellules de la colonne « Qté commandée » > Cliquer sur le bouton , afin de faire apparaître tous les articles de la gamme sélectionnée. <p>NB : Gardez toujours une version (à jour) du fichier Bon de commande vierge.</p> <p style="text-align: center; color: red;">Mise à jour</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liste d'article Il vous suffit d'ajouter une ligne sur la feuille de la gamme correspondante à l'article incluant la référence, la description et sa photo (fortement recommandé). • Gamme de produit Il vous suffit de copier une feuille de gamme, d'effacer la liste d'articles et de remplacer les articles. Pensez à renommer la feuille par le nom de la nouvelle gamme.
--	---

Figure 19 : Aperçu de la feuille « Instructions et Mode d'emploi » [source auteurs]

Afin de créer la liste d'articles à envoyer, deux modes de sélection d'articles ont été développés:

- 1^{ier} Mode : La sélection d'articles se fait en activant le filtre situé en tête de la colonne du tableau des produits.
- 2^{ème} Mode : En parcourant la liste des produits, les quantités sont saisies directement dans la colonne « Qté commandée ». Si l'utilisateur met un autre nombre qu'un nombre entier et positif, un message d'erreur l'informant que la saisie est erronée apparaît. Ce message indique qu'il faut saisir un nombre entier et positif.

Lors de la création de la liste d'articles à commander, il existe plusieurs boutons appliquant des fonctions automatiques ce qui rend l'utilisation du fichier plus fluide (figure 20)

- Le bouton « valider la commande » permet de confirmer la commande pour que les articles sélectionnés soient copiés automatiquement sur le formulaire de bon de commande.
- Le bouton « Remise à zéro Qté commandée » permet d'effacer les quantités déjà saisies dans la colonne de « Qté commandée ».
- Le bouton « Voir la liste de commande » permet de visualiser la liste d'articles précommandés pour la vérification des produits à commander avant la génération d'un bon de commande. Le fait de visualiser la liste précommande masque la liste exhaustive des articles
- Le bouton « Réinitialisation FILTRE » permet de réafficher les listes exhaustives des articles.

Référence	Description	Photo	Qté commandée	Effacer le Bon de commande actuel	Remise à Zéro Qté commandée	Réinitialisation du FILTRE	Voir la liste de commande	Valider la commande
1412000	COMPRESSES ALCOOLISEES (x200)		1					
7_CAFE_1	Cafetière NESPRESSO		1					
7_DRAP_1	Drap de protection RESMED		1					
7_DRAP_2	Nappe Blanche RESMED		1					

Figure 20 : Interface de l'application « Bon de commande » [source auteurs]

Un formulaire « Demande de transport » (figure 21) intégré dans le fichier est à remplir par l'équipe marketing. Ce formulaire indique les informations nécessaires pour l'expédition du colis : adresse du destinataire, numéro de téléphone, etc.

 Information pour le Service Logistique				
Informations générales Expédition				
Type de livraison				
Date de livraison souhaitée				
Valeur de la marchandise en € (hors UE)				
Transport à la charge de ResMed?	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Retour à prévoir	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Adresse complète de la livraison				
Livraison chez un particulier?	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Nom				
Service				
Nom du contact				
Téléphone du contact				
Horaires d'ouverture				
N°, rue				
Etage				
Code entrée (immeuble)				

Figure 21 : Aperçu du formulaire d'envoi de matériels [source auteurs]

3.1.3 Résultats

Après la mise en place des actions décrites précédemment, le nouveau processus a été testé pendant un mois. Pendant cette période, le fichier « bon de commande » a été présenté à l'équipe marketing. L'accompagnement de l'équipe marketing a été essentiel pour la prise en main du fichier. Pendant les premiers jours du test, les suggestions et les remarques des utilisateurs ont été collectées afin d'améliorer et simplifier l'utilisation de l'application.

Afin d'évaluer les améliorations apportées et la qualité perçue par le nouveau processus, une écoute client a été effectuée. Cette écoute consiste à interviewer les membres du service marketing. Ces derniers ont confirmé que le nouveau processus permet de libérer du temps à l'équipe vu que les déplacements et les vérifications des commandes ont été éliminés.

D'après l'estimation de l'équipe marketing, le nouveau processus permet de réduire la durée de passation de commande de 70%.

D'autre part et d'un point de vue efficience, ce nouveau processus permet à l'équipe logistique de réduire les temps de confirmation et de vérification des colis à expédier, ce qui permet par conséquent de réduire le stress lié au respect des délais d'envoi, ce qui rassure les parties prenantes du processus.

Durant les trois mois d'utilisation de ce nouveau processus, aucun incident de livraison ou de non-respect des exigences du client interne (Service marketing) n'a été signalé ce qui confirme l'efficacité du nouveau processus mis en place.

De plus, la simplicité de ce processus permet à des utilisateurs novices de prendre en main l'application rapidement (l'équipe marketing a su l'utiliser en 3 jours). Par conséquent, lorsqu'un membre de l'équipe est absent, le remplaçant pourra assimiler et maîtriser ce nouveau processus.

Autre que le gain du temps de passation de commande, ce processus a su remédier au manque de confiance dans la robustesse du processus de par sa clarté et sa facilité d'utilisation par les membres de l'équipe marketing.

Projet	Gain	Qualité
Gestion de commande service Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 Ressource Humaine Logistique • 0,5 Ressource Humaine Marketing • Réduction de 70% du temps de passation de commande 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus clair (3 jours pour le maîtriser) • Plus de confiance dans le processus

Figure 22 : Tableau des gains du processus Gestion de commande pour service marketing [source auteurs]

3.2 Projet 2 : Réunification des activités logistiques

3.2.1 Problématique

L'entreprise ResMed est constituée de deux bâtiments (Saône et Rhône). Dans chaque bâtiment, il se trouve un magasin et comme suit leurs activités:

- **Le magasin Rhône :**
 - Envoi et réception des colis spécifique à la production et le service après-vente des orthèses
 - Envoi et réception des colis du service commercial
 - Envoi et réception des colis privés du personnel ResMed

- **Le magasin Saône :**
 - Gestion des stocks Marketing
 - Gestion des stocks Learning Center (Service de formation des prestataires)
 - Gestion des stocks des matières premières pour la production des orthèses
 - Gestion des expéditions des commandes
 - Gestion des stocks appareils et pièces détachées

La présence de deux magasins distincts et ayant des activités différentes a été considérée comme inutile. Une étude interne du volume d'activité a démontré que le magasin Saône pouvait gérer seul les activités des deux magasins. Ce changement d'organisation logistique a été communiqué, tout comme la seule et unique adresse désormais utilisée.

L'établissement de zones pour l'expédition, la réception et les litiges des colis est nécessaire dans le bâtiment Rhône (bâtiment où le magasin a été fermé), ce afin que les employés de ResMed de ce même bâtiment évitent les déplacements inutiles pour le dépôt et la récupération des colis dans le magasin Saône où, dorénavant, l'équipe logistique assurera la gestion de transfert des colis.

Désormais, le magasin Saône procédera à la gestion des colis ResMed ainsi que le transfert des colis destinés au service production Orthèse traités auparavant par le magasin Rhône. La majorité des colis reçus concerne la production d'orthèse. L'erreur de livraison est un risque majeur car cela peut entraîner un retard de production. Par conséquent, l'assurance du bon fonctionnement du transfert d'activité vers le magasin Saône est primordiale pour l'entreprise vu qu'elle peut affecter directement la satisfaction du client.

Un QQQQCP a été établi pour comprendre la problématique de façon plus concrète (figure 23) :

QQQQCP : Unification des activités logistiques	
Donnée d'entrée	Centraliser les activités des deux magasins ResMed SAS
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème ?</i>	Emetteurs : Direction des Opérations France Récepteurs : Client ResMed SAS / Prestataire logistique / Personnel ResMed SAS
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Regrouper les activités logistiques des deux magasins ResMed SAS Communiquer le changement d'adresse de livraison
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	Magasins des deux bâtiments ResMed
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	Réception des colis
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ?</i> <i>Comment mesurer ses solutions ?</i>	Nombre de réclamations internes et externes pour erreur de livraison
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ?</i> <i>Quels enjeux quantifiés ?</i>	Réduire le gaspillage de ressources Gestion de la logistique par un seul magasin
Donnée de sortie :	Comment communiquer le changement des procédures ? Comment gérer le transfert d'activité ?

Figure 23 : QQQQCP Unification des activités logistiques [source auteurs]

3.2.2 Méthodologie de Résolution de problème

a) Analyse des risques

Le transfert d'activité logistique dans le but d'unifier les tâches comporte plusieurs risques. Dans le tableau (Figure 24) ci-dessous, une énumération des risques avec leur gravité (Très Grave / Assez Grave / Grave) :

Risque	Gravité
Pas de prise en compte du changement d'adresse par les transporteurs	Très Grave
Retour des Colis	Très Grave
Démarche pas bien assimilée par les employés	Grave

Figure 24 : Risque liés à la réunification des activités logistiques [source auteurs]

b) Processus Gestion de colis de ResMed

Afin de faire face aux risques cités précédemment, plusieurs actions ont été mises en place pour assurer le transfert d'activités du magasin du bâtiment Rhône vers le magasin Saône. La sensibilité de ce processus est relevée par la gravité des risques cités dans le paragraphe précédent.

- **Communication interne**

Pour informer les employés de ResMed du changement des procédures d'envoi et de réception des colis, une communication interne par email a été faite (Figure 25), cette communication indique aussi la mise en place de zones réservées aux employés du bâtiment Rhône (zone expédition ; zone réception ; zone litige).

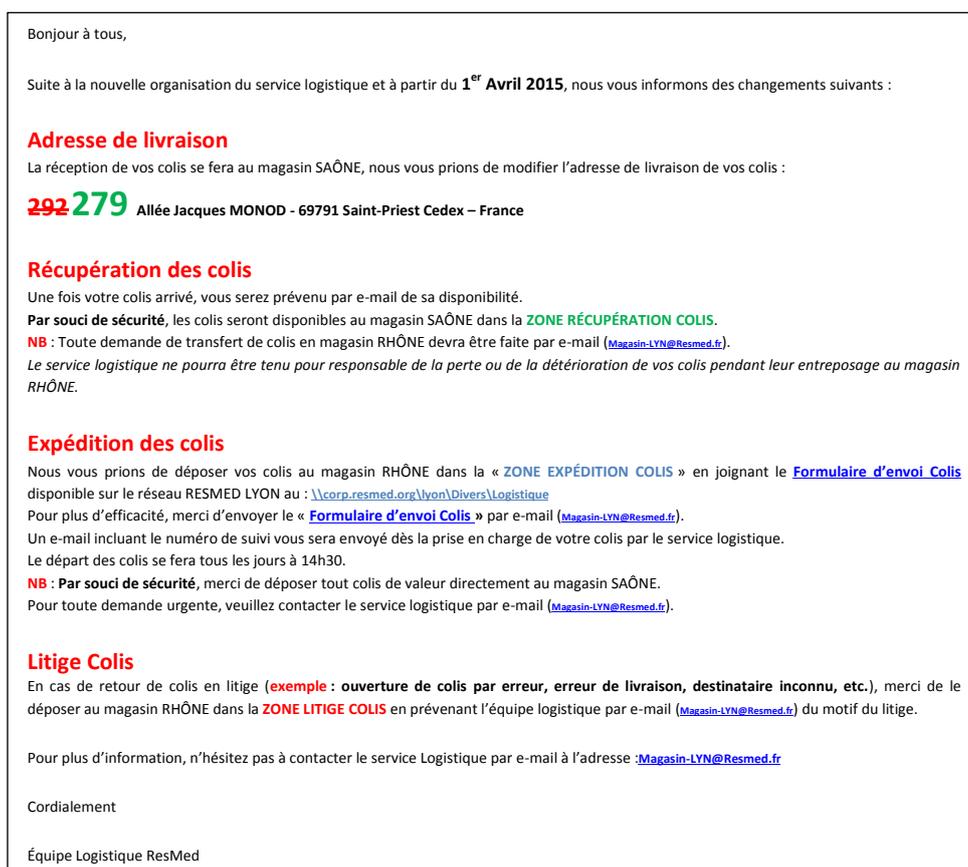


Figure 25 : Email d'information (interne) [source auteurs]

De plus, des affiches synthétisant la nouvelle procédure (Figure 26) ont été mises en place dans le magasin Rhône, car il n'y a pas de magasinier présent en permanence dans ce même magasin.

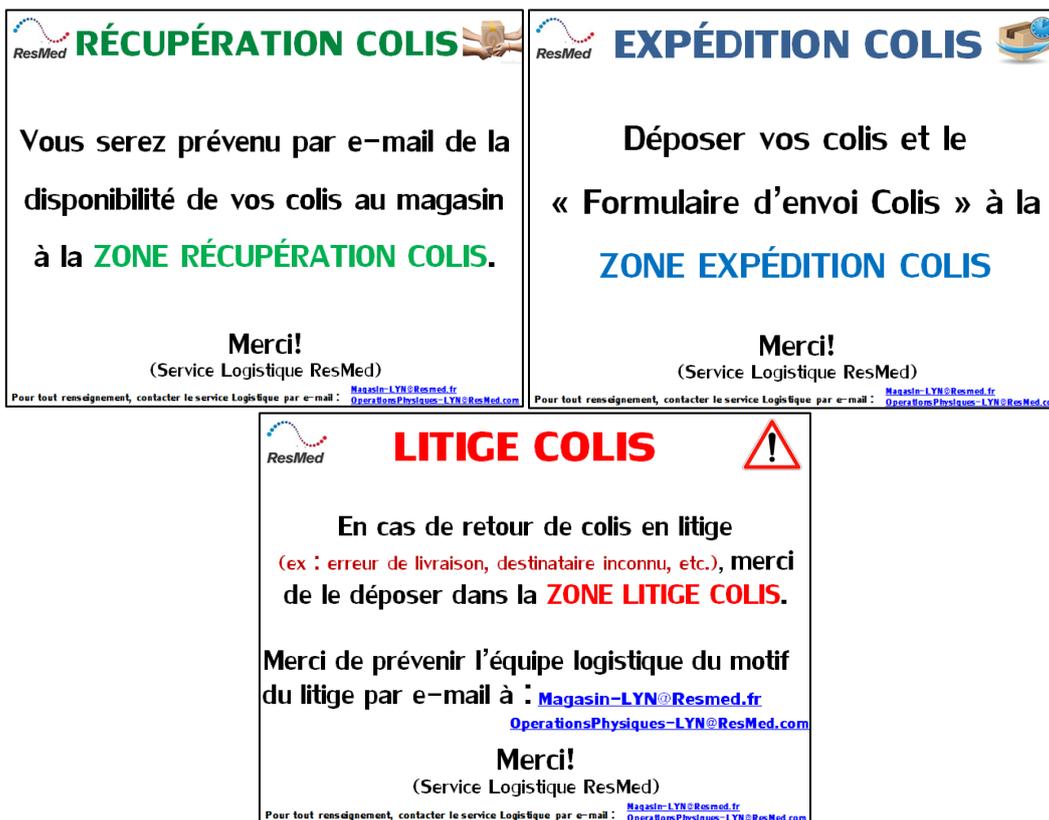


Figure 26 : Affichage dans le magasin Rhône[source auteurs]

Des traçages au sol ont été faits afin de bien distinguer les zones (Figure 27) mais aussi pour limiter les déplacements inutiles au sein du magasin Rhône lors de la réception ou l'expédition des colis.



Figure 27 : Mise en place des zones dédiées à la gestion des colis [source auteurs]

- **Communication Externe**

Concernant les transporteurs partenaires (UPS, Fedex, France Express, la poste et TNT), ils ont été informés par avance du changement d'adresse (une semaine avant le commencement de la nouvelle organisation). Une démarche de renvoi de colis (portant l'ancienne adresse de livraison) a été entreprise afin qu'entre temps, les clients et les employés puissent s'adapter au changement d'adresse de livraison.

D'autre part, une affiche de format A3 (Figure 28) a été collée sur la porte extérieure de l'ancien magasin de livraison, dans le but d'informer les transporteurs de la nouvelle adresse et les rediriger vers le magasin.



Figure 28 : Affichage dédié aux transporteurs [source auteurs]

Pendant une période de transition de 2 jours, et afin de réduire le risque de retour de colis d'un transporteur non-conventionnel, une personne de l'équipe logistique a été affectée au magasin Rhône. Pendant cette période, elle oriente vers le magasin Saône les transporteurs qui n'étaient pas encore au courant du changement.

c) Processus Transfert Colis à l'équipe production Orthèse

Les colis destinés à la production des orthèses représentent 80% de la totalité des colis réceptionnés. Ils contiennent les empreintes dentaires nécessaires à la production des orthèses.

L'équipe production Orthèse commence la production à 8h30. Le transfert des colis se fait de façon immédiate, dès la réception du premier arrivage, pour que l'équipe de production des orthèses puisse démarrer la production. Le reste des colis se fait sur la longueur de la matinée, mais en gardant un flux adéquat à la cadence de production d'orthèses.

Le processus (Figure 29) ci-dessous schématise la nouvelle organisation qui a été mise en place :

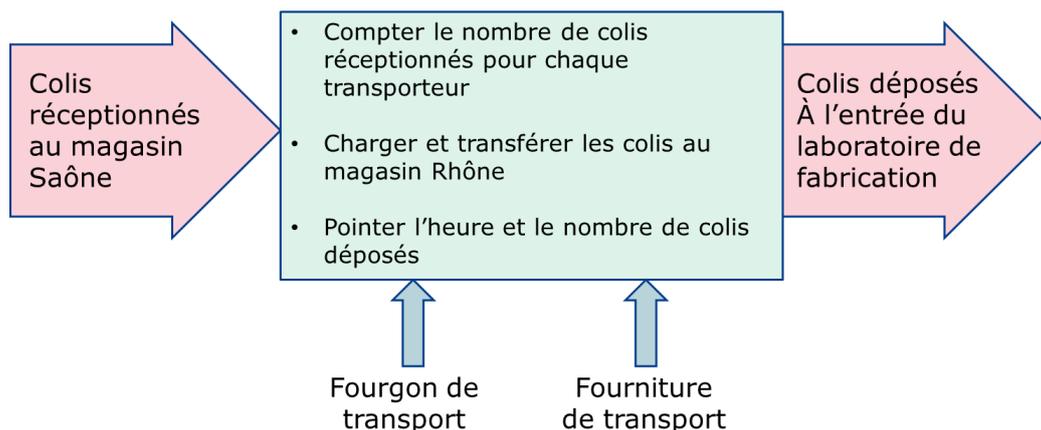


Figure 29 : Processus de transfert des colis Orthèse [source auteurs]

Un tableau mensuel (Figure 30) est affiché à l'entrée du laboratoire de fabrication d'orthèse. Celui-ci indique la date, l'heure et le nombre de colis de chaque transfert de colis effectué par l'équipe logistique.

Pour les jours fériés, mettez en hachuré									
AVRIL 2015									
Date	Passage 1			Passage 2			Passage 3		
	Horaire	Nombre de colis remis	Initiales Signature	Horaire	Nombre de colis remis	Initiales Signature	Horaire	Nombre de colis remis	Initiales Signature
mercredi 1 avril 2015									
jeudi 2 avril 2015									
vendredi 3 avril 2015									
lundi 6 avril 2015									
mardi 7 avril 2015									

Figure 30 : Fiche de passage de l'équipe Logistique [source auteurs]

3.2.3 Résultats

Le nombre de réclamation et des retours d'expériences des parties prenantes des différents processus mis en place ont été considérés comme des indicateurs d'évaluation des actions mises en place.

- **Processus Transfert de colis au service production Orthèse :**

Le retour d'expérience consiste à interviewer les différentes parties prenantes du processus du transfert colis Orthèse.

Les membres de l'équipe logistique trouvent que le processus mis en place est clair et simple à appliquer. La quasi-totalité des membres de l'équipe logistique (3 sur 4) maîtrise le fonctionnement du processus de transfert de colis après seulement 2 jours de période test. Après 2 mois de l'application de la nouvelle organisation, une seule réclamation de la part du

service production des orthèses a été notée. Cette réclamation concernait un retard d'arrivée de colis au service production de 10 min. Une réunion urgente de toute l'équipe du service logistique a été la cause de ce retard de transfert de colis. Une action a été mise en place pour remédier à ce type de risque : en cas d'incapacité de transférer les colis au service production, le service logistique les informe, à l'avance, par téléphone et email de ce retard. Ceci permettra au service production de mieux gérer son temps de travail.

- **Processus Gestion de colis de ResMed**

Le retour d'expérience concernant la gestion des colis de ResMed ne comportait pas de réclamations durant les deux premiers mois d'application de ce nouveau processus. L'équipe logistique n'a pas noté une réclamation ni perte ni retard de traitement de colis. Ceci confirme la clarté du nouveau processus mis en place pour la gestion des colis.

Projet	Gain	Qualité
Réunification des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Ressource humaine Logistique • Aucun colis perdu en 2 mois d'activité (Avant 2 colis perdus/mois en moyenne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus clair (en 2 jours, 3/4 du personnel maîtrisent le processus) • 1 réclamation pour retard en 2 mois (Colis Orthèse)

Figure 31 : Tableau des gains de la réunification des activités logistiques [source auteurs]

3.3 Projet 3 : Indicateurs des performances des services des Opérations

3.3.1 Objectifs

La mise en place d'indicateur de performance a été initiée par la direction des opérations France. Le but de la création d'un tableau de bord d'indicateurs approprié à chaque service est d'évaluer le volume de travail et les résultats réalisés. La norme FD X50-176 et son article 6.1.3 [12] ont été une source pour l'établissement des différents indicateurs de performance.

Le tableau de bord regroupe plusieurs indicateurs de performance afin de synthétiser et d'avoir une meilleure visibilité sur les performances des services. Les informations contenues par le tableau de bord doit informer les managers des performances mensuels et trimestriels de leur équipe. Il a aussi pour rôle de regrouper des informations qui seront utiles pour repenser l'organisation du travail, afin d'optimiser les ressources mises à la disposition de la direction. L'établissement de ce type d'indicateur permettra également aux équipes de se sentir plus impliquées dans leur travail, et par conséquent d'inciter les équipes à prendre des initiatives penchées vers l'amélioration continue.

Les graphes des indicateurs de performance seront affichés de façon mensuelle dans les locaux correspondants à chaque service. Cette pratique, appelée Visual Management, est un concept du lean management. Il se base sur le fait que l'affichage des performances mensuelles de chaque service rend l'information, concernant le fonctionnement des services, accessible. Ceci aide à la prise de décisions de façon agile et au développement d'un dialogue au sein des équipes [13]. La publication régulière des résultats permet aux équipes d'être informés de leurs performances et aide les membres de chaque équipe de comprendre les prises de décisions des managers. Cette pratique incite aussi les équipes à participer dans les prises des décisions et à proposer des idées pour l'amélioration de la performance du service.

3.3.2 Problématique

La mise en place de ce type de fichier, sans accompagner les managers, pourrait engendrer un stress au sein des équipes. Ceci est à cause de la méconnaissance des objectifs des indicateurs clés de performance. La personnalisation éventuelle des tendances de la performance des services pourrait être un handicap à l'implication du personnel dans la mise en place d'indicateurs de performance.

La problématique de ce projet est de trouver les indicateurs adéquats pour chaque service. Le tableau de bord, sous format d'un fichier Excel, doit contenir les données qui seront remplies chaque début de mois par les managers des services de la direction des opérations France.

Ces problématiques citées précédemment induit qu’il faut penser l’aspect technique du tableau de bord, mais aussi l’aspect managérial pour l’accompagnement des managers et la communication au sein des équipes. Ceci afin d’installer un climat de confiance et non pas une relation de surveillant/surveillé.

Un QQQQCP (Figure 33) a été établi par clarifier la problématique de la mise en place du fichier KPI :

QQQQCP : Fichier « KPI » Dir. Opérations France	
Donnée d'entrée	Mise en place d'indicateurs de performance clés
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème ?</i>	Emetteurs : Direction des Opérations France Récepteurs : Ensemble des équipes de la direction des Opérations France
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Manque de visibilité sur les résultats mensuels de chaque service Augmentation de la pression et du stress sur les équipes
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	Les services composant la direction des opérations France
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	Chaque fin de mois
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ?</i> <i>Comment mesurer ses solutions ?</i>	Plus d'implication du personnel
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ?</i> <i>Quels enjeux quantifiés ?</i>	Motivation du personnel Aider les équipes à intégrer une logique d'amélioration continue Inciter le personnel à la prise d'initiative
Donnée de sortie :	Comment établir un fichier KPI contenant les données utiles pour impliquer le personnel sans pour autant installer une ambiance pesante ?

Figure 32: QQQQCP pour le fichier KPI [source auteurs]

3.3.3 Méthodologie de Résolution de problème

La mise en place d’indicateurs de clés performance concerne chaque service de la direction des opérations France :

- service Client
- Service Client Orthèse
- Service Logistique
- Service SAV administrateur
- Service SAV Diagnostic
- Service SAV Technique

La facilité et la simplicité du remplissage du fichier ont été un critère essentiel lors de son établissement de ce fichier. Le fichier intègre donc plusieurs calculs automatisés, afin de faciliter son remplissage en réduisant le nombre de données à saisir et le nombre des opérations à réaliser manuellement. D'autre part, les calculs automatisés permettent d'optimiser le traitement de données en extrayant le plus d'informations et d'interprétations à partir des données élémentaires saisies. De plus, des graphes prédéfinis sont intégrés dans le fichier afin de faciliter la visibilité de l'évolution des performances de chaque service.

Les définitions de chaque indicateur des différents services ont été regroupées et intégrées dans le fichier « KPI Direction Opérations France ». De plus, ces mêmes définitions ont été ajoutées en tant que commentaires, à chaque case d'indicateur clé de performance.

Le fichier « KPI Direction Opérations France » est à remplir de façon mensuelle par les managers de chaque service. Cela permet d'avoir une visibilité sur les performances et d'être plus réactif en cas de baisse des performances du service.

Le même fichier contient des feuilles de calcul trimestriel spécifiques à chaque service. Ces feuilles de calcul traitent automatiquement les données déjà saisies par les managers. Le calcul ainsi que les graphes de l'évolution trimestriel des indicateurs de performance sont totalement automatisés.

3.3.4 Résultats

La mise en place des indicateurs clés de performance a permis d'améliorer la visibilité sur les résultats mensuels de chaque équipe de la direction des opérations France. Ce projet facilite la détection des points forts et des points faibles de leurs propres services. Ceci incite les membres des équipes à être plus réactifs vis-à-vis des résultats mensuels. La proposition des solutions pour l'amélioration des performances des services permet aux équipes d'être une force de proposition au sein de la direction des opérations France. Ce projet rend les équipes plus impliqués dans la pérennité de l'entreprise.

Au début du projet, la personnalisation des performances a été un challenge vu la sensibilité de cette problématique. Au cours des réunions, la confiance dans ce projet a été établie par un discours expliquant les objectifs des indicateurs clés de performance, c'est à dire plus de visibilité sur les résultats réalisés, pour inciter les équipes à être une force de propositions. Le mot « flicage » a été cité plusieurs fois lors des réunions. Il a fallu une explication sur le fait que ce fichier permet de détecter, à l'avance, les dysfonctionnements. Ce qui a pour conséquence plus de réactivité vis-à-vis les changements des tendances des performances.

Projet	Gain	Qualité
Indicateurs des performances des services des Opérations France	<ul style="list-style-type: none"> Moins de 30 minutes pour le remplissage du fichier (Automatisation des calculs) 	<ul style="list-style-type: none"> Visibilité accessible sur les performances des services (Visual Management) Personnel autonome plus le remplissage du fichier

Figure 34 : Tableau des gains de la mise en place du fichier KPI [source auteurs]

La direction des opérations France ainsi que les managers des services sont conscient que le fichier peut et doit évoluer selon les besoins et les objectifs à atteindre. Par conséquent, la mise en place des indicateurs de performance doit continuer dans une logique d'amélioration continue (innovation ; besoin d'un nouveau indicateur) mais aussi dans une logique de processus et formalisation (ne pas changer les KPI de façon répétitive et en peu de temps).

Conclusion

La solidification des processus et l'instauration de l'esprit d'amélioration continue ont été les objectifs de ce stage de fin d'études. Ces objectifs ont été atteints à travers les 3 projets : la mise en place de processus de gestion de commande pour le service marketing, processus de réunification des activités logistiques et la mise en place d'indicateurs clés de performance pour les différents services de la direction des opérations France.

A travers de ces trois projets, la performance qui se résume en le trio : Efficacité, Efficience et Qualité perçue a été au centre de ce présent mémoire.

- L'efficacité de ce projet réside dans le respect des exigences des cahiers de charges des clients de la direction des opérations France que ce soit interne (Service marketing dans le projet de passation de commande) ou externe (client ResMed dans le projet de réunification des activités logistiques).
- Lors de la formalisation du processus commande marketing ainsi que la réunification des activités logistiques, l'efficience consiste à la réduction des ressources nécessaires à la réalisation des tâches : réduction du temps de travail et optimisation des ressources humaines. Ces gains permettront à la direction de mieux répartir les ressources au sein de ses services.
- La qualité perçue dans ces projets se présente essentiellement à l'écoute client pour l'évaluation des processus mis en place. Ces interviews ont été aussi une opportunité d'amélioration de chaque projet mis en place.

D'autre part, le thème de la confiance a été abordé de ce mémoire. A travers de ces projets, la confiance reste une pierre angulaire pour la réussite d'un projet et/ou le fonctionnement de manière performante d'un processus. A titre d'exemple le processus passation de commande marketing, malgré la solidité du processus mis en place au préalable, le manque de confiance dans ce processus créait une tension au sein des équipes et constituait une perte de temps pour les équipes marketing et logistiques.

Projet	Gain	Qualité
Gestion de commande service Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • 0,5 Ressource Humaine Logistique • 0,5 Ressource Humaine Marketing • Réduction de 70% du temps de passation de commande 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus clair (3 jours pour le maîtriser) • Plus de confiance dans le processus
Réunification des activités	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Ressource humaine Logistique • Aucun colis perdu en 2 mois d'activité (Avant 2 colis perdus/mois en moyenne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus clair (en 2 jours, 3/4 du personnel maîtrisent le processus) • 1 réclamation pour retard en 2 mois (Colis Orthèse)
Indicateurs des performances des services des Opérations France	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de 30 minutes pour le remplissage du fichier (Automatisation des calculs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité accessible sur les performances des services (Visual Management) • Personnel autonome plus le remplissage du fichier

Figure 35: Récapitulatifs des gains des 3 projets d'amélioration continue [source auteurs]

Références bibliographiques

- [1] INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), «**Espérance de vie - Mortalité**», 2014, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.insee.fr> [Consulté le: 15/04/15]
- [2] DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques), «**Comptes nationaux de la santé - 2013**», 2014, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.drees.sante.gouv.fr/> [Consulté le: 15/04/15]
- [3] ResMed, «**Guide d'utilisation AirSence 10 Series**», 2014, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.resmed.com/> [Consulté le: 03/05/15]
- [4] ResMed, «**Guide d'utilisation Astral Series**», 2014, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.resmed.com/> [Consulté le: 03/05/15]
- [5] ResMed, «**Présentation institutionnelle** », Document interne, 2014
- [6] ResMed, «**Présentation ELISÉE™ 350**», [En ligne]. Disponible sur: <http://www.resmed.com/> [Consulté le: 03/05/15]
- [7] ResMed, «**Informations sur le Syndrome d'Apnées du Sommeil (SAS)**», 2013, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.syndrome-apnee-sommeil.fr> [Consulté le: 03/05/15]
- [8] J.Ducrot et P.Larme, «**L'apnée du sommeil** », Edition CHEPE, 2012
- [9] INSV (Institut National du Sommeil et de la Vigilance), «**Tout savoir sur le sommeil**», [En ligne]. Disponible sur: <http://www.institut-sommeil-vigilance.org/> [Consulté le: 10/05/15]
- [10] Association pulmonaire du Québec, «**Statistiques Apnée du sommeil**», 2012, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.pq.poumon.ca/> [Consulté le: 15/04/15]
- [11] M.Bia-Figueiredo ; Y.Gillette ; C.Morley, «**Processus métiers et S.I. - Gouvernance, management, modélisation**», Edition Dunod, 2011
- [12] AFNOR, «**FD X50-176 : Outils de management - Management des processus**», Edition AFNOR, 2005
- [13] D.Autissier ; F.Bensebaa ; F.Boudier, «**L'atlas du management**», Edition Eyrolles, 2012
- [14] R.Demetrescoux, «**La boîte à outils du Lean**», Edition Dunod, 2015