

Fresenius Medical Care transforme le travail et la collaboration dans son organisation mondiale



Secteur d'activité :

Santé

Présence géographique :

Monde

Effectif :

70 000 collaborateurs

Solution Planview :

Gestion de portefeuilles de projets

Cas d'utilisation :

Exécution collaborative des activités

PROBLÉMATIQUE

Division opérationnelle de Fresenius Medical Care, Global Manufacturing Quality & Supply (GMQS) regroupe les départements sur lesquels reposent la fabrication des produits du fournisseur et leur livraison aux patients dans 150 pays. Jusqu'alors, cette organisation mondiale fonctionnait avec des équipes cloisonnées et des processus régionalisés. L'absence de méthodes de travail uniformisées, le manque de communication et des lacunes en matière de transparence opérationnelle donnaient lieu à des workflows inefficaces. Face à ce constat, l'équipe dirigeante a décidé de revoir complètement la façon dont l'organisation travaillait et collaborait à l'échelle mondiale.

SOLUTION

À la recherche d'un outil pour piloter les initiatives de conduite du changement de GMQS, Jennifer Williams, Director of Operational Excellence, s'est tournée vers les solutions Planview® dédiées à la gestion de portefeuilles de projets et à l'exécution des activités orientées projets. Les bénéfices n'ont pas tardé à se faire sentir, avec une rationalisation des processus mondiaux dans toutes les régions et pour toutes les méthodologies, une visibilité et une transparence accrues, ainsi qu'un reporting standardisé qui a permis de favoriser la prise de décisions fondées sur des données concrètes, de la direction aux chefs de projet.

« La mission de mon organisation n'était pas de déployer un système, mais de changer notre façon de travailler. Pour ce faire, nous avons pu profiter de tout le potentiel de Planview. »

– Jennifer Williams, Director of Operational Excellence

À propos de Fresenius Medical Care

Du fait de son intégration verticale, Fresenius Medical Care peut offrir presque tous les produits et services nécessaires pour traiter les patients atteints d'insuffisance rénale chronique, une maladie qui touche 3,5 millions de personnes dans le monde. Avec plus de 4 000 centres de dialyse installés dans une cinquantaine de pays, l'entreprise dispose du plus grand réseau mondial du secteur, la moitié des machines de dialyse actuellement utilisées sortant de ses usines.

Le défi : favoriser la simplicité, la visibilité et la collaboration à l'échelle mondiale

Conséquence directe de la croissance et de l'expansion géographique de Fresenius Medical Care, les processus au sein de l'organisation se complexifient, avec de surcroît des différences d'une région à l'autre. Sans surprise, le fournisseur s'appuie de plus en plus sur des technologies de l'information et de la communication pour structurer et harmoniser ses processus métiers à l'échelle mondiale. Seulement voilà, la moindre défaillance de ces systèmes et processus pourrait nuire à l'efficacité des workflows, aux communications internes et externes et à la transparence opérationnelle, ce qui fait peser un risque lourd sur les résultats d'exploitation de l'entreprise.

Au cœur des opérations de Fresenius Medical Care, Global Manufacturing Quality & Supply (GMQS), division constituée des départements qui sous-tendent les lignes de production de l'entreprise : fonction finance, RH, chaîne d'approvisionnement mondiale, intégration digitale (IT), achats et qualité des produits. Jennifer Williams, Director of Operational Excellence, a été chargée avec son équipe de transformer la façon dont GMQS travaille et collabore à l'échelle mondiale. Leurs objectifs étaient clairs : rationaliser les processus métiers globaux, fournir des outils et des techniques pour permettre la collaboration entre tous, et améliorer la transparence et la visibilité.

Très vite, la directrice et son équipe ont réalisé à quel point l'organisation était diversifiée, tant du point de vue des méthodologies de gestion de projets employées par les équipes régionales (cycle en V, Agile, Lean Six Sigma, etc.) qu'en termes de maturité de l'approche. « Dans le système, au moins 70 % des chefs de projet ne sont pas des chefs de projet dédiés », explique Georgia McCracken, Senior Program Manager.

« Chaque département avait des demandes et des besoins bien spécifiques », ajoute Jennifer Williams, se remémorant combien il était difficile de concevoir un système unifié à même de répondre aux exigences de projets de complexité très variable. GMQS avait donc besoin d'une solution globale qui améliorerait la visibilité sur les activités et permettrait de standardiser les processus, tout en étant suffisamment flexible pour prendre en charge l'ensemble des méthodologies appliquées, peu importe le projet.

La solution : établir la « juste dose » de gouvernance pour standardiser les régions et les méthodologies

Le travail de Jennifer Williams et de son équipe a d'abord consisté à identifier et à évaluer les outils actuellement utilisés dans l'ensemble de l'organisation. Ce faisant, elles ont découvert un large éventail de logiciels et de technologies, dont beaucoup servaient à accomplir des tâches similaires dans les différents groupes. Parmi ces solutions figurait Planview Enterprise One™. Capable d'intégrer stratégie,

planification, réalisation et résultats, Enterprise One avait été mis en place par le PMO de GMQS pour les rapports d'avancement de projet et la gestion des ressources. Le problème, c'est que l'outil était loin d'être pleinement exploité.

Au début de la première phase, il s'est donc agi de déterminer comment tirer parti de la plateforme Planview pour mieux accompagner les initiatives de GMQS et éliminer les activités sans valeur ajoutée et les doublons. Il est apparu clairement que connecter les capacités d'exécution de projet de Planview Projectplace™ avec Enterprise One permettrait de s'adapter aux différents niveaux de maturité des équipes projet et d'offrir un cadre standardisé pour les méthodologies de travail propres à chaque département.

Jennifer Williams et son équipe ont collaboré avec les chefs de projet pour identifier des éléments communs à tous les types de projets, les méthodologies et les business units des différentes régions. Des modèles et un langage commun pour communiquer les détails des projets ont ensuite été créés à l'aide de la plateforme Planview. Ce processus de standardisation a également permis d'accroître la maturité des « chefs de projet accidentels », qui assument ce rôle sans véritable expérience en matière de gestion de projet.

Pour uniformiser les rapports sur le statut des projets au plus haut niveau, la directrice et son équipe ont mis au point des visualisations et des graphiques affichant les types de données communs, les informations propres aux différentes méthodologies étant quant à elles personnalisables. Grâce à l'alignement des points de données et à la visibilité et la transparence accrues offertes par les tableaux de bord, les dirigeants pouvaient maintenant mieux apprécier les tendances pour tous les types de projets.

Le résultat : la transformation organisationnelle au service de l'excellence opérationnelle

GMQS a connecté Enterprise One et Projectplace pour améliorer la visibilité sur les activités dans l'ensemble de l'organisation et soutenir la transformation organisationnelle à l'échelle de l'entreprise. « La mission de mon organisation n'était pas de déployer un système, mais de changer notre façon de travailler. Pour ce faire, nous avons pu profiter de tout le potentiel de Planview », commente Jennifer Williams.

Grâce à la plateforme Planview, GMQS a su simplifier les processus, rationaliser et intégrer les outils et systèmes existants, renforcer la collaboration entre les chefs de projet et les équipes, et standardiser le reporting pour les différents types de projets et méthodologies de travail sur 50 sites de production répartis dans plus de 20 pays, offrant aux dirigeants une vue complète des projets en cours dans l'ensemble du portefeuille. « Jamais nous n'avons bénéficié d'un tel niveau de transparence, poursuit Jennifer Williams. C'est vraiment agréable de pouvoir simplement se concentrer sur le travail, sachant que toutes les données pertinentes associées sont collectées automatiquement. »

Autre bénéfice sur lequel GMQS entend continuer à capitaliser : la montée en compétence de chaque chef de projet. Pour s'assurer que la bonne approche en matière de gouvernance soit appliquée, Georgia McCracken explique qu'ils « travaillent en ce moment à l'élaboration d'un modèle d'évaluation de la maturité qui [leur] servira pour intégrer les différents groupes ».

La prochaine étape pour GMQS va consister à étendre ses capacités PPM autour de la priorisation et de la gestion du plan capacitaire des ressources pour accélérer sa transformation.

Pour découvrir tous les avantages des solutions Planview® pour votre organisation, rendez-vous sur [Planview.com/fr](https://www.planview.com/fr).

