



Value Based Management **Fixez-nous **VOS** objectifs!**

Arnaud Willems, Mickael Coq, Deloitte Tax & Consulting Luxembourg
Décembre 2017

Agenda

Notre proposition de valeur

1. Notre approche
2. Scan
3. Implement
4. Monitor
5. Business Cases
6. Q&A



Notre approche

Notre approche

Proposition de valeur



Une approche généraliste, multi-secteurs (privé, public), multi-industries (production industrielle, services aux entreprises, services aux personnes, services financiers,...) et multi-services (production, planification, RH, comptabilité, maintenance,...) centrée sur **vos objectifs** opérationnels et financiers.



Notre approche généraliste est renforcée par l'ensemble des **expertises et du savoir-faire d'un groupe international** et reconnu : gestion des opérations, supply chain, achats, informatique et technologie, fiscalité, stratégie, cyber sécurité, finance, gestion du risque, ...



Au-delà d'une approche technique et méthodologique rigoureuse, nous vous apportons du **pragmatisme** et des **résultats concrets**. Ceux-ci sont mesurés et monitorés par des **indicateurs** adaptés et **animés sur le terrain** ensemble avec vos équipes jusqu'à l'obtention des résultats



Des consultants sur le terrain, proches de vous et de vos équipes afin d'amener des **solutions sur mesure** aux problèmes que vous rencontrez via une **approche participative**



Notre objectif est de vous générer **un retour sur investissement** dès la première année.



Vous bénéficiez d'un engagement fort de notre part quant à l'atteinte de nos objectifs communs. Nous conditionnons jusqu'à **50% de nos honoraires** sur l'atteinte de ces **objectifs**. Votre risque financier est donc largement réduit.



Nous réalisons nos projets dans la **langue de votre choix** : français, allemand, anglais et luxembourgeois

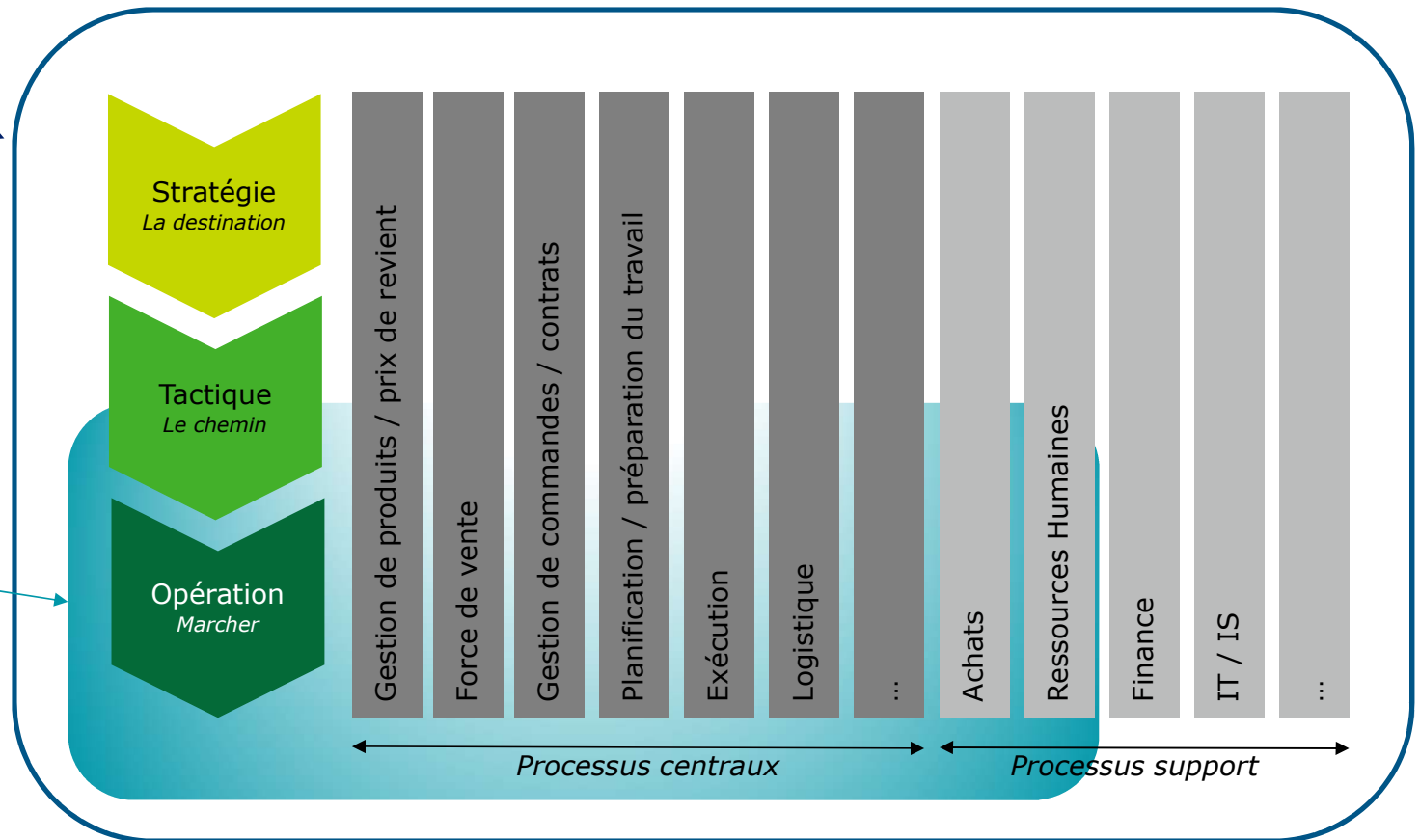
Notre approche

Scope of service

Scope of service offert par
Deloitte LU

Scope of service offert par l'équipe
Deloitte LU "**Value Base
Management**"

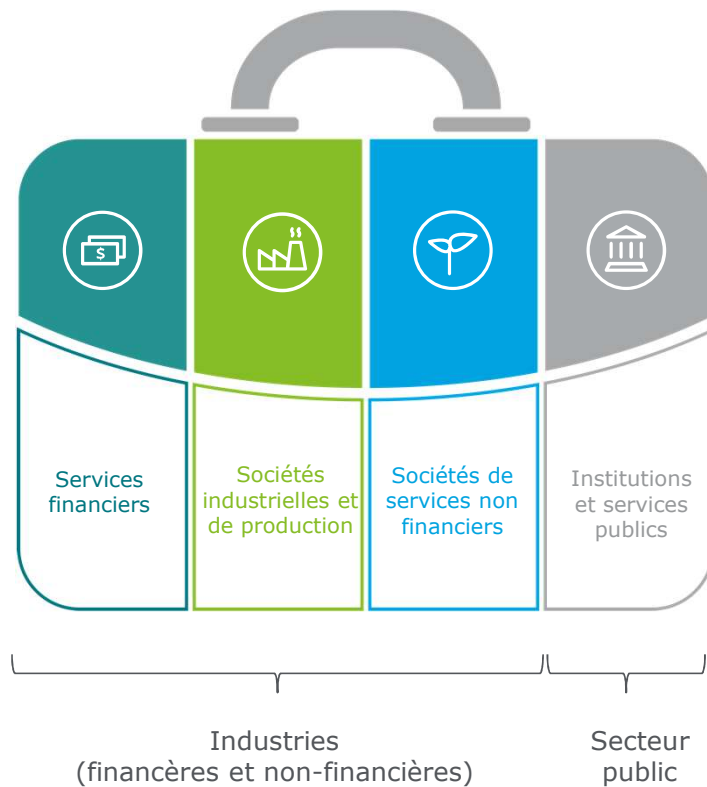
- Notre offre de services se concentre sur **l'opérationnalisation des stratégies**, la mise en œuvre des **projets tactiques** et **l'optimisation des opérations**.
- Nous couvrons l'ensemble des **processus centraux** de l'entreprise ainsi que les **processus supports** les plus impactants sur la performance opérationnelle.



Notre approche

Scope of service

Scope of service de l'équipe VBM:



→ Nous sommes présents:

- dans **les industries financière et non-financières** (production, services aux entreprises ou aux personnes);
- dans le **secteur public**.

Notre approche

Scope of service

Où effectuons-nous nos projets?

- Nos projets nécessitent une **présence forte sur le terrain** de nos équipes aux côtés de vôtres.
- Nous ciblons donc des déploiements sur des **entités** allant jusqu'à **environ 200 personnes**. Au-delà, les projets seront phasés.
- Notre offre est donc particulièrement adaptée pour:



les **PME**



les **implantations locales** de groupes internationaux



certain **départements spécifiques** de grands groupes locaux ou internationaux

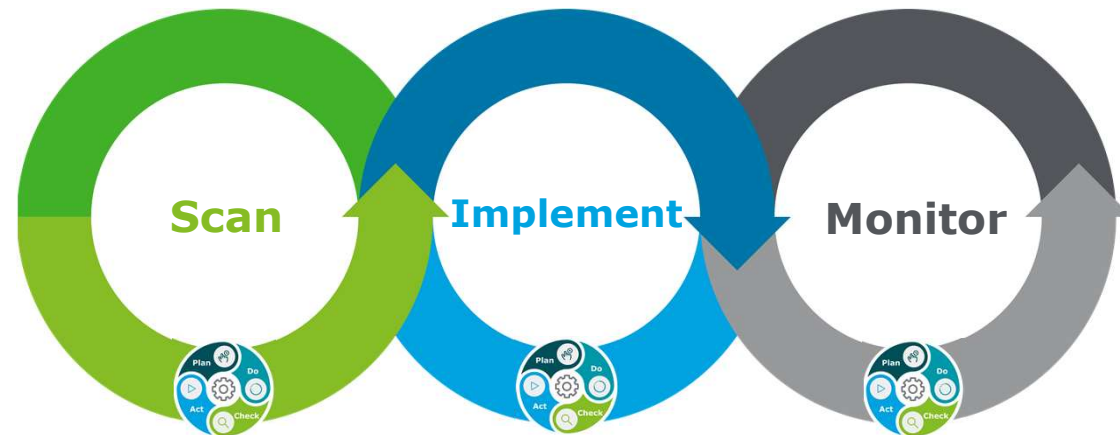
Quelques exemples de thématiques abordées lors de nos projets :

- Augmenter la **productivité et l'efficacité** des équipes opérationnelles ou de support
- Mise en œuvre et pilotage des **indicateurs de performance**
- Amélioration de la **concordance entre ce qui a été vendu et ce qui a été réellement presté** (projets, contrats, chantiers,...)
- Amélioration de la **qualité de service** aux clients
- Mise en place d'une **gestion de projet efficiente**
- Amélioration de la qualité de la **planification** des **équipes**, de la **production**
- Animation de la **force de vente**

Notre approche

- Le point de départ de notre approche est **votre réalité terrain**
- Afin d'apporter des **réponses sur-mesure à vos problématiques**, nous travaillons classiquement en 3 étapes:

1 projet
3 étapes



Notre approche



Identifier les potentiels de gains et notre niveau d'engagement sur les résultats

Objectifs :

- Comprendre les **spécificités de votre métier** et de comment vos équipes le réalise
- Analyser l'existant et le **potentiel d'amélioration** (quantitatif et qualitatif) en vue de structurer un plan d'action et de calculer un **retour sur investissement** (payback)
- Obtenir le **buy in des équipes** (être à l'écoute via une démarche de type bottom-up) afin d'enclencher la démarche de gestion du changement

Moyens :

- Interviews, workshops et **observation de terrain avec vos équipes**
- **Analyses de données** et **relevés quantitatifs** de vos données opérationnelles et financières
- Si possible, lancement de quelques **quick wins**

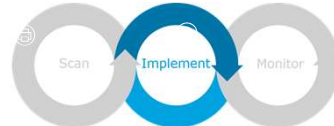
Durée :

- Entre 4 et 10 semaines

Livrables :

- Restitution des constats et des analyses
- Plan d'action avec potentiels de gains valorisés

GO/NO GO



Mettre en œuvre les actions jusqu'à l'atteinte des résultats

Objectif :

- **Mettre en œuvre** le plan d'action
- Atteindre les **objectifs communs** sur lesquels nous nous sommes **engagés**
- La plupart du temps, il s'agira de passer d'une gestion de terrain des équipes « orientée tâches » à une **gestion « orientée résultats »**

Moyens :

- Une **gestion du changement** forte par nos équipes projet via une méthode d'animation « coach & learn »
- Une **équipe projet impliquée et intégrée** au quotidien au sein de vos équipes opérationnelles
- Des **indicateurs opérationnels/KPI's** afin de piloter finement l'activité et de mesurer l'atteinte des résultats
- Des **méthodologies « standards »** utilisées en mode « boîte à outils » (Lean, 6σ, TPM, APICS,...)
- Des **expertises techniques pointues** disponibles en fonction de vos besoins et de ceux du projet
- Un **support IT** pour la mise en œuvre des indicateurs et des développements spécifiques

Durée :

- Entre 6 et 24 mois

Livrables :

- Plan d'action mis en œuvre et pérennisés
- Résultats atteints et garantis par un **conditionnement des honoraires à ces résultats** (jusqu'à 50%)



Garantir les pérennité des résultats

Objectif :

- Assurer le **maintien dans le temps** des nouvelles habitudes de travail
- Faire **perdurer les gains** acquis de manière récurrente

Moyens :

- Des **suivis** ciblés sur les points critiques des actions mises en œuvre durant le projet
- Des **rapports** précis de l'état de maintien et de l'évolution
- Des **réunions de partage** pour définir les actions correctrices à apporter par vos équipes

Durée :

- A définir (entre 0 et 24 mois)

Livrables

- Des rapports de suivis
- Des actions correctrices validées ensemble

Notre approche

Attitudes adoptées par nos équipes

Avant d'être des projets techniques, nos projets capitalisent énormément sur les attitudes de chaque membre de l'équipe de projet.



Les 10 attitudes à adopter dans ce type de projet

1. Plutôt qu'expliquer ce qu'on ne peut pas faire, réfléchir sur le « **comment on pourrait faire** »
2. Toujours partir de **faits observés et quantifiés** plutôt que sur des impressions, des feelings
3. Notre rôle est d'avoir des **résultats**, pas des idées brillantes sans résultats
4. Ne pas attendre d'être parfait avant toute mise en **œuvre. Il est préférable de viser une** évolution plutôt qu'une révolution
5. Les solutions contre l'intérêt général sont prohibées
6. Les bonnes idées de 10 sont meilleures que l'inspiration d'un seul → privilégier une **démarche participative** (buy In des équipes)
7. Faire bon du premier coup, **corriger immédiatement** toutes les erreurs
8. Avant d'agir, toujours se demander **5 fois "pourquoi?"**
9. Les problèmes et les contraintes sont des **opportunités** de succès
- 10. S'améliorer en continu**, le progrès n'a pas de limite



Les facteurs clés de succès

- Un **Sponsorship formel & fort** du management (en partant du top management et en passant par le middle management)
- **Donner du sens à notre projet** : « *pourquoi la direction a-t-elle décidé de lancer ce projet ?* »
- Définir **la bonne équipe**, la dream team (motivation, légitimité, leadership, compétences,...)
- Définir des **objectifs d'amélioration** ambitieux et réalistes
- Mettre en œuvre des **Quick Wins** pour prouver aux équipes que notre démarche fonctionne
- **Ne pas se substituer au management des équipes**. L'équipe projet a pour objectif de revoir l'organisation, les missions et responsabilités liées aux fonctions de l'entreprise, les processus, Par contre elle n'est pas là pour évaluer les équipes client
- Comprendre et **intégrer la culture d'entreprise**
- **Consolider** l'approche avec les projets existants
- Mettre en place une **approche participative** qui passe notamment par l'engagement du management et des ressources dans la construction des solutions To Be
- Accepter de **prendre le temps** de mettre les choses en place jusqu'à obtention du résultat

La phase “Scan”





La phase "Scan" Vue d'ensemble



Méthodes

Nous ne partons pas d'une approche théorique, d'un benchmark ou des procédures que vous "devriez" appliquer.

Nous nous basons sur la **réalité de vos opérations** que nous analysons généralement au travers :

- **d'observations de terrain**, aux côtés de vos collaborateurs
- **d'analyses poussées** réalisées à partir des données de vos systèmes, ou au travers de **mesures** et de **relevés** réalisés **par nos soins**
- de **workshops** avec vos équipes sur les thématiques les plus critiques
- d'interventions ponctuelles, et au besoin, de nos **experts métiers** pour les problématiques plus pointues



Livrables

Le **livrable** de cette étapes est une description détaillée de nos constats, reprenant selon les cas :

- la formalisation de vos principaux **processus** sous forme de **flux**
- l'identification des **pistes d'amélioration** de ces flux, leur **catégorisation** (coût, service client, risque) et la **quantification** associée des gains potentiels
- la quantification de la **charge de travail** des équipes
- une mesure de **l'efficacité générale** des équipes concernées
- les **analyses** pertinentes pour **factualiser** les dysfonctionnements identifiés ou pour illustrer certains constats
- une analyse critique de **l'organisation** (TOM, Key Responsibility Area)
- une analyse critique sur les **outils et systèmes informatiques** mis à disposition des équipes
- toute autre **analyse ad hoc** pour laquelle vous nous aurez exprimé le souhait

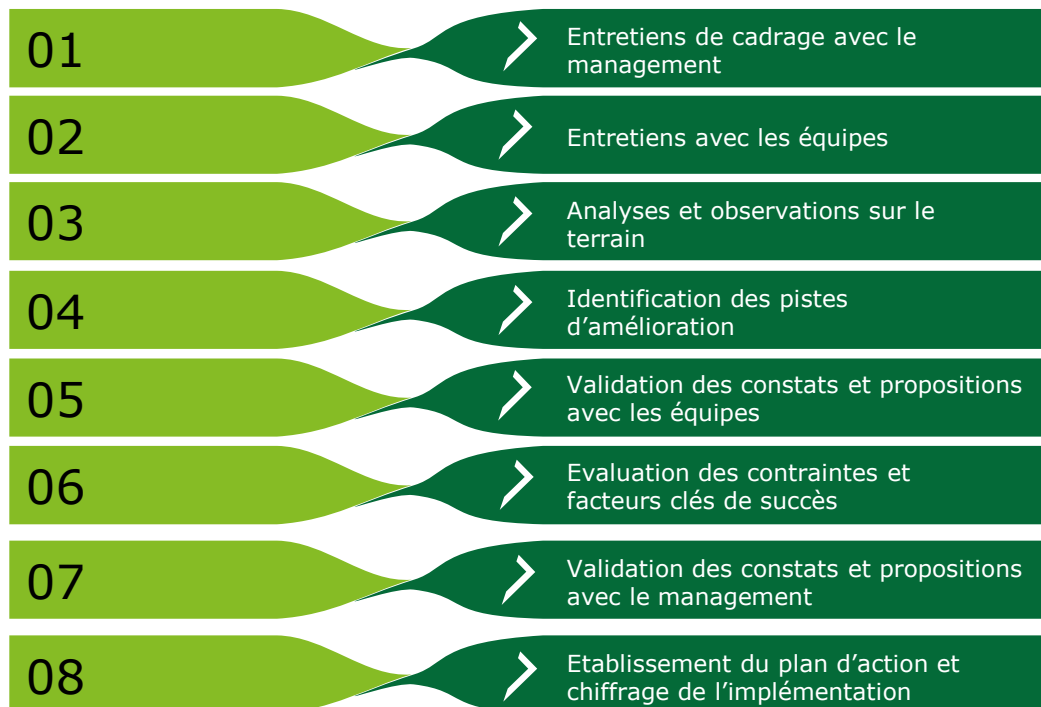


Restitution des constats

- L'ensemble des constats sera **validé avec les équipes** avant restitution
- lors de la **restitution**, l'objectif est de **partager les constats** et de se mettre d'accord sur les principaux **leviers à activer** pour adresser les problématiques identifiées
- nous qualifions et analysons **l'organisation et non pas les individus**
- **après validation** des constats, nous construirons ensemble un **plan d'action détaillé** et un **planning**
- un **binôme** (Client – Deloitte) sera nommé **responsable** pour chacun des Workstreams repris dans le plan d'action du projet
- nous définissons **l'investissement** nécessaire à la réussite de ce projet et calculons le **payback** associé
- nous déterminons ainsi le **niveau d'engagement** que nous pouvons vous proposer : **jusqu'à 50% de nos honoraires peuvent être conditionnés** à l'atteinte des résultats
- Au final, vous avez le **choix** de décider ou non **de vous faire accompagner** pour l'implémentation du plan d'action



La phase "Scan" Vue d'ensemble



- Les phases d'interviews serviront à cartographier à la fois les **processus** et les **activités**
- Les phases d'analyse et d'observation serviront à la **quantification**

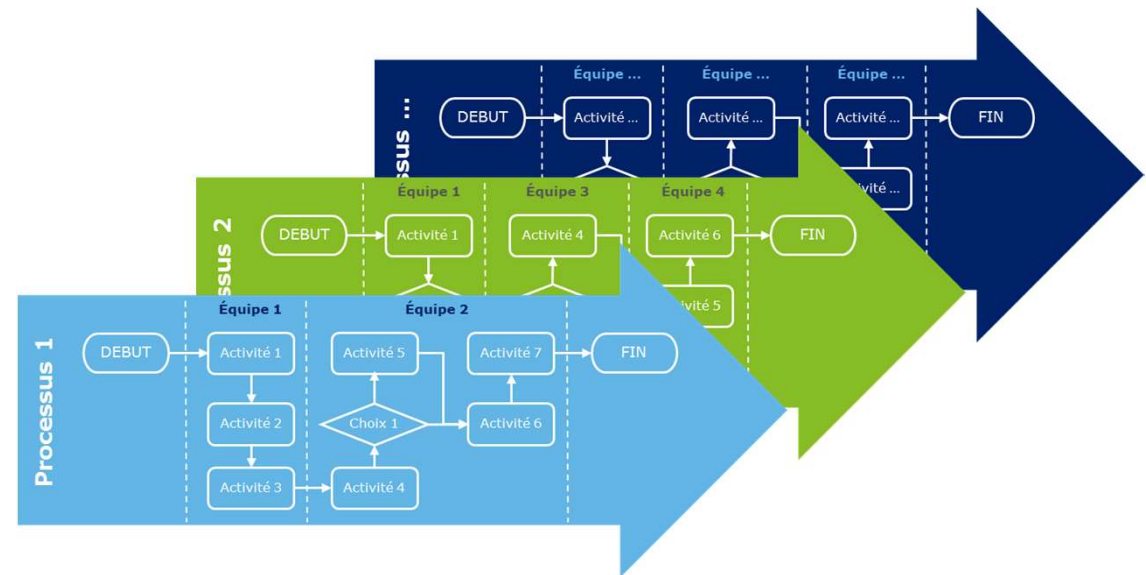
01	<ul style="list-style-type: none">Comprendre le contexteComprendre l'organisation et le fonctionnement des servicesIdentification des enjeux et problèmes majeurs du ServiceLister les points d'attention à cibler lors du scan
02	<ul style="list-style-type: none">Comprendre les rôles et tâches des équipesIdentifier les difficultés quotidiennes, les dysfonctionnements perçusVoir les principaux outils de gestion utilisésRécolter des documents illustrant les points discutés en entretien
03	<ul style="list-style-type: none">Voir et comprendre les méthodes de travail réelles (pas les procédures)Analyser les données disponibles pour quantifier les débatsRechercher des exemples concrets pour factueliser les impressionsPrendre des mesures et faire les relevés nécessaires sur le terrain
04	<ul style="list-style-type: none">Formaliser les constats (flux, listes de tâches,...)Formaliser, structurer et quantifier les pistes d'améliorationIdentifier les premières propositions d'actions pour adresser les pistes
05	<ul style="list-style-type: none">Attitudes à adopter :se focaliser sur ce qui peut être amélioré et ne pas chercher de coupablese préoccuper du futur sans juger l'existantaccepter une remise en question des habitudes
06	<ul style="list-style-type: none">Identifier les points qui pourraient influencer négativement sur le succès de projet : résistance, moyens, contraintes réglementaires ou technique,...Identifier en conséquence les éléments à mettre en œuvre pour assurer le succès du projet
07	<ul style="list-style-type: none">Partager les constats et notre analyse de la situation existanteEchanger en toute transparence sur cette situationSur base d'un constat partagé, échanger sur les enjeux et les actions qu'il faudrait mener
08	<ul style="list-style-type: none">Etablir une proposition de plan d'action pour la phase d'implémentationEvaluer la charge de travail et jalonner les chantierCalculer le gains et apports du projetPartager l'ensemble des éléments pour prise de décision



La phase "Scan" Méthode d'analyse

Nous réaliserons notre analyse suivant 2 dimensions : les **processus** et les **activités**

- Les processus traversent l'organisation, ils sont composés d'un ensemble de **tâches successives**, regroupées en **activités** qui sont réalisées par plusieurs équipes différentes, voire plusieurs Services ou plusieurs Ministères.
- Il convient d'analyser le temps que met un dossier pour passer du début à la fin du processus (le **lead time**). Le lead time peut être décomposé en temps à **valeur ajoutée** et en temps **sans valeur ajoutée** (« pertes »)
- La **somme des activités** réalisées par les équipes, que ces activités appartiennent ou non à un processus, constitue la **charge de travail** des équipes.



→ **L'identification des « pertes » nous permettra d'identifier les potentiels de gains sur le processus**

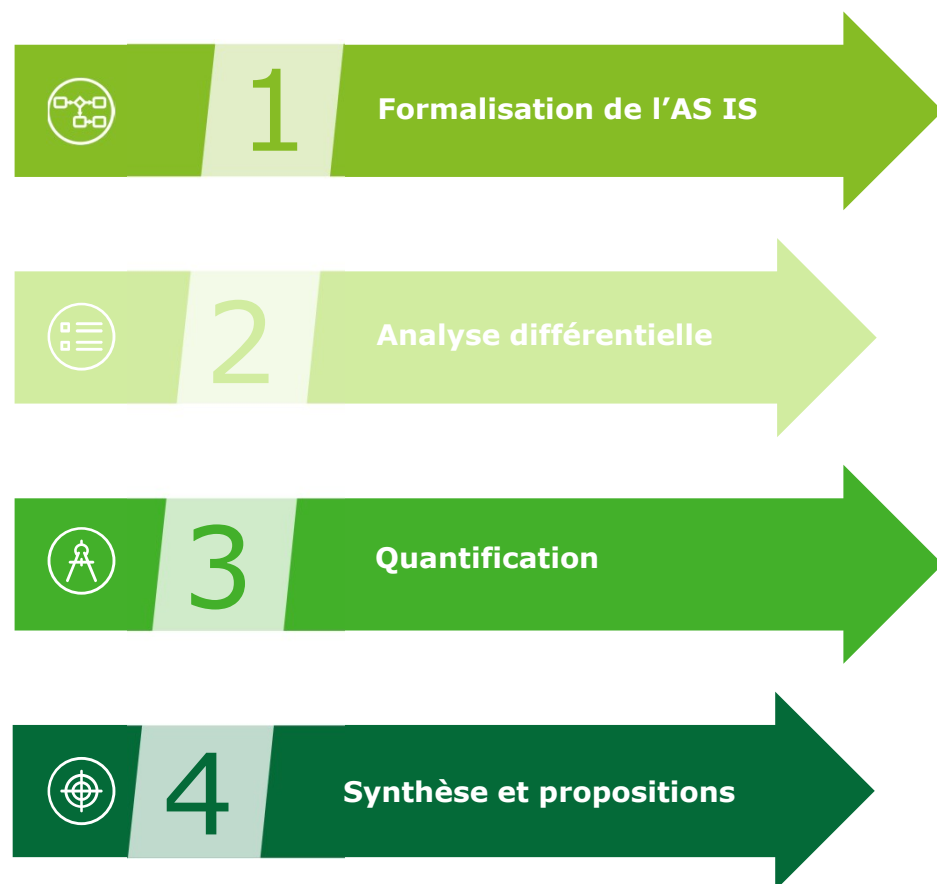
→ **L'adéquation entre la charge et la disponibilité des équipes nous donnera une vision de leur efficacité**



La phase "Scan"

Analyse des processus

Sur base de la méthode générale, nous réaliserons **l'analyse des processus** en 4 étapes:



- Formalisation des processus « AS IS » sous forme de flux, sur base des interviews avec un panel représentatif de chaque fonction
- Validation des flux avec les équipes

Méthodologies proposées : Workshops, brownpaper & swimlanes flowcharts

- Identification des écarts entre la situation AS IS et la situation « standard »
- Formalisation des pistes d'améliorations majeures en termes d'efficacité, de gestion du risque, de satisfaction des administrés et de satisfaction du personnel

Méthodologies proposées : Workshops (chapeaux de Bono, 8 wastes, 5 whys), benchmarks

- Analyse des données disponibles des systèmes (MLALO et autres) et relevés de terrain (si les données sont manquantes) en vue de quantifier les performances des processus. Définition et édition des indicateurs ad hoc
- Validation des analyses et des conclusions avec les équipes

Méthodologies proposées : Proof of Concept Excel/PowerPivot

- Formalisation d'une proposition de vision TO BE des processus principaux
- Formalisation d'une liste d'amélioration et de fiches d'amélioration pour les chantiers principaux à lancer (fiches ARIE)
- Validation des propositions avec le management

Méthodologies proposées : Fiches ARIE, liste d'améliorations



La phase "Scan" Analyse des processus

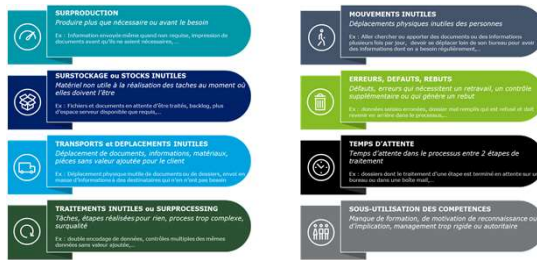
Illustration des méthodologies et des livrables pour la phase d'analyse des processus

METHODOLOGIES:

Brown paper (flows)



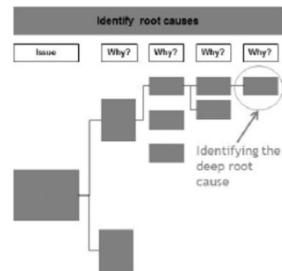
8 wastes (Muda's)



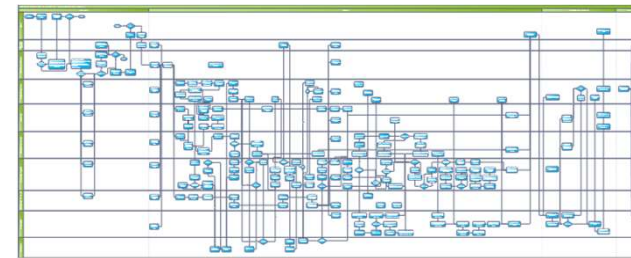
BONO hats (workshops)



Why-why (5 why's - 3 how's)



LIVERABLES:



Process workflows (swimlanes)

Fiches ARIE (Automate, Reorganize, Improve, Erase)

Mindmap

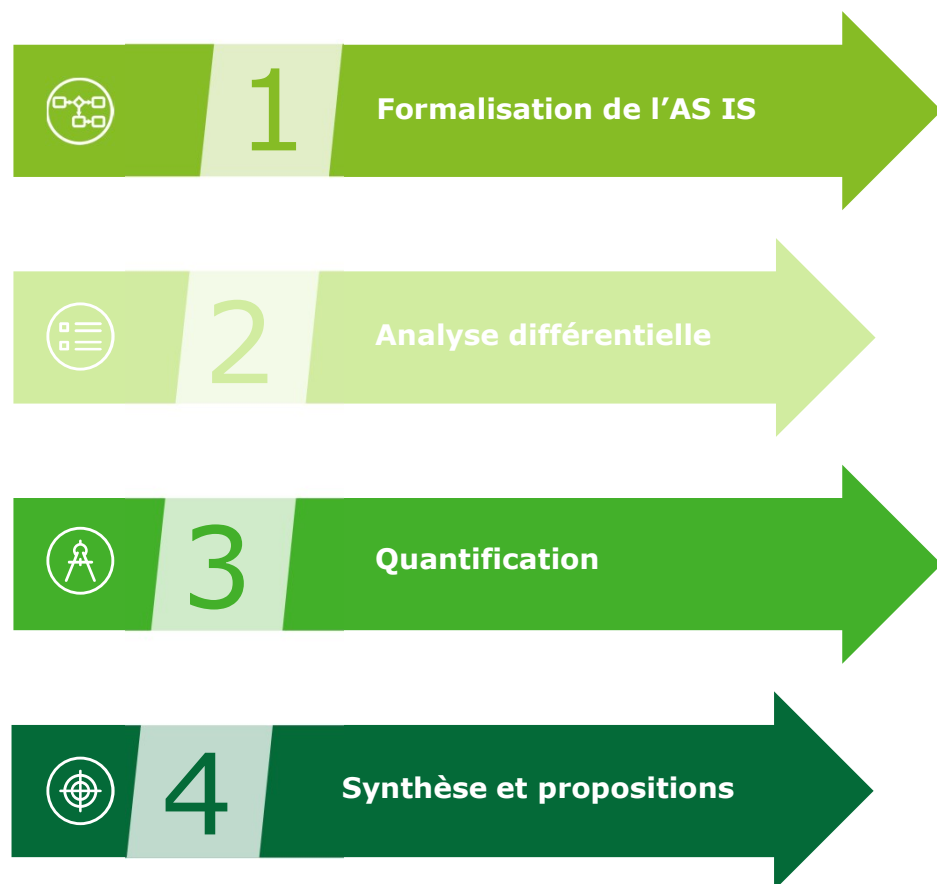




La phase "Scan"

Analyse des activités


Pour les **activités**, nous réaliserons l'analyse sur base des 4 mêmes étapes que pour les processus:



- Relevé des tâches individuelles AS IS des membres de l'équipes
- observations durant une période prolongée en cas de besoin
- Cartographie des activités en tâches à valeur ajoutée et sans valeur ajoutée

 *Méthodologies proposées : Listes de tâches, DILO (a Day In a Life Of)*

- Identification des pistes d'améliorations complémentaires aux pistes identifiées dans l'analyse des processus. Identification des « bonnes pratiques » à généraliser.
- Il s'agira généralement de pistes liées à l'efficacité pure des activités, en grand nombre et souvent avec des impacts globaux moindres que celles des processus

 *Méthodologies proposées : Workshops (chapeaux de Bono, 8 wastes, 5 whys), benchmarks*

- Analyse des données disponibles des systèmes (MLALO et autres) et relevés de terrain (si les données sont manquantes) en vue de quantifier les performances des équipes (réel Vs standard). Définition et édition des indicateurs ad hoc
- Validation des analyses et des conclusions avec les équipes

 *Méthodologies proposées : Ratios d'efficacité*

- Formalisation d'une liste d'amélioration et de fiches d'amélioration pour les chantiers principaux à lancer (fiches ARIE)
- Validation des propositions avec le management

 *Méthodologies proposées : Fiches ARIE, liste d'améliorations*



La phase "Scan"

Analyse des activités

Illustration

Illustration de la méthode de calcul du ratio d'efficacité par équipe

ETAPE 1 Calcul de la charge standard hebdomadaire (Temps standard x volume hebdomadaire):

Liste des tâches : Equipe 1

Activités	Temps standard (min)
Activité 1	135
Activité 2	100
Activité 3	200
Activité 4	50
Activité 5	80



Volume hebdomadaire (nombre de dossiers traités)

Activité	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Activité 1	2	3	5	2	7	2
Activité 2	5	6	8	3	6	3
Activité 3	4	4	3	3	8	2
Activité 4	10	13	14	13	20	5
Activité 5	5	4	8	12	16	20



Charge standard

Activité	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Activité 1	270	405	675	270	945	270
Activité 2	500	600	800	300	600	300
Activité 3	800	800	600	600	1600	400
Activité 4	500	650	700	650	1000	250
Activité 5	400	320	640	960	1280	1600
Total (min)	2470	2775	3415	2780	5425	2820
Total (h)	41	46	57	46	90	47

ETAPE 2 Calcul du ratio d'efficacité (charge standard hebdomadaire ÷ heures de présence):

Charge standard

Activité	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Activité 1	270	405	675	270	945	270
Activité 2	500	600	800	300	600	300
Activité 3	800	800	600	600	1600	400
Activité 4	500	650	700	650	1000	250
Activité 5	400	320	640	960	1280	1600
Total (min)	2470	2775	3415	2780	5425	2820
Total (h)	41	46	57	46	90	47



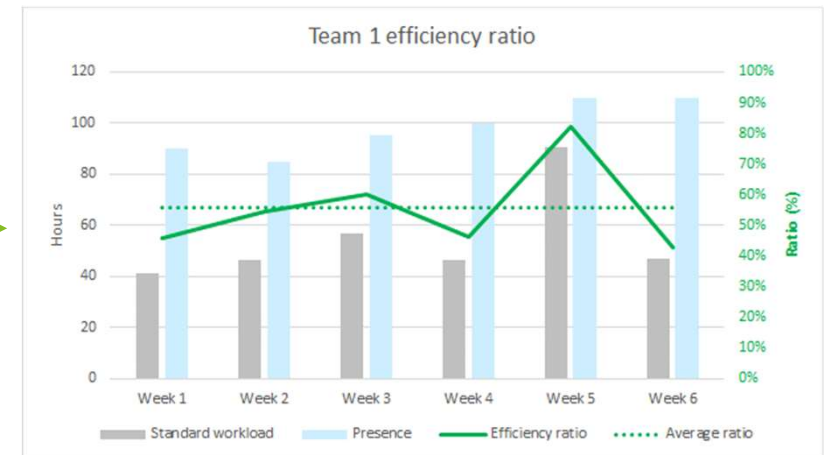
Ratio d'efficacité

Equipe	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Equipe 1	46%	54%	60%	46%	82%	43%
Moyenne	56%	56%	56%	56%	56%	56%



Heures de présence des équipes

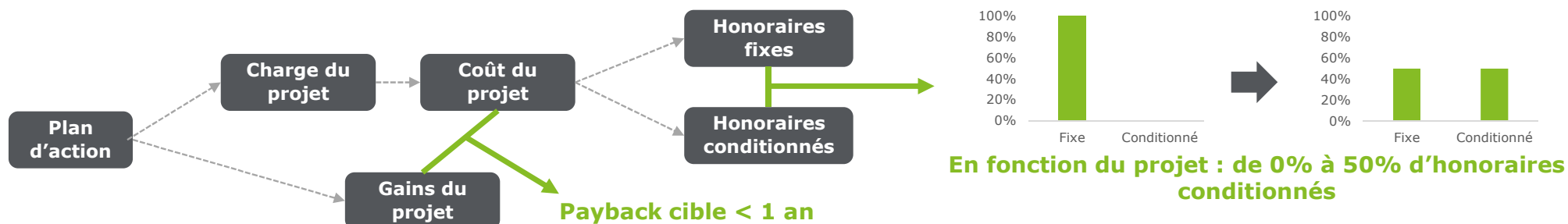
Equipe	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
Equipe 1	90	85	95	100	110	110
Equipe 2	210	200	180	220	240	220





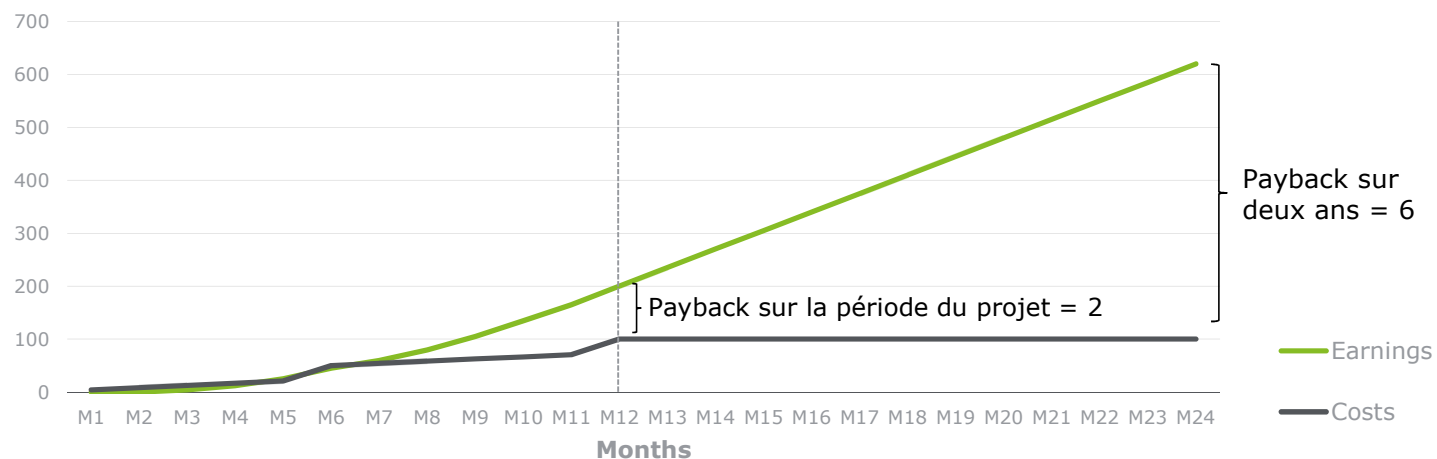
La phase "Scan"

Identifier les potentiels de gains et notre niveau d'engagement sur les résultats



S'il n'y a pas de payback nous préférons ne pas effectuer le projet

Typical cost-benefit curve



La phase “Implement”





La phase "Implement"

Vue d'ensemble

I DO

L'objectif de cette première phase du projet consiste à lancer les **premières actions** du projets qui constituent le **socle** pour la suite. Dans cette phase, nous prenons la main sur les actions tout en intégrant progressivement vos équipes dans le projet.

Classiquement les grands chantiers sont :

- **Communiquer** sur le projet vers les équipes (formel et informel)
- **Finaliser** des points du **Scan** encore ouverts, en particulier, certaines analyses détaillées
- Définir, construire et valider les **indicateurs opérationnels et contractuels** du projet
- Lancer les **quick wins** identifiés durant le Scan
- Lancer les premières **réunions d'animation**, menées par nos équipes, pour initier au plus vite la démarche de **pilotage par objectif**
- Construire et implémenter les **nouveaux processus**
- Lancer, au besoin, la démarche de **revue du modèle organisationnel**
- Lancer, au besoin, la définition et le déploiement des **outils informatiques** utiles à l'atteinte des objectifs

WE DO

Cette phase est véritablement le **cœur du projet** au cours de laquelle nous travaillons **main dans la main avec l'ensemble des équipes** pour dérouler le plan d'action, faire évoluer les modes de fonctionnement et instaurer un **modèle « orienté résultats »**.

Durant cette phase, nous adressons au **cas par cas** et **avec le management**, la **gestion du changement** des membres de l'équipe et les obstacles à la mise en œuvre de ces nouveaux modes de fonctionnement.

Nous nous appuyons principalement sur :

- Notre méthode d'animation **« coach & learn »**
- Des workshops, réunions, discussions, décisions basés sur **des informations factuelles et quantitatives** (KPI's, indicateurs,...)
- Des **méthodologies « standards »** pour optimiser les processus et les activités des équipes (Lean, 6σ, TPM, APICS,...)
- Une **approche pragmatique** pour redéfinir les **rôles et responsabilités** au sein des équipes sur base des nouveaux modes de fonctionnement (TOM, RACI,...)
- Au besoin, nos équipes **d'experts métier** pour enrichir les solutions proposées

YOU DO

Progressivement et en fonction de la maturité de vos équipes, nos équipes vont **laisser entièrement la main** aux vôtres.

L'objectif est d'assurer une parfaite **autonomie** de vos équipes avec les nouveaux modes de fonctionnement afin de garantir la **pérennité** des actions menées.

Durant cette phase, nous gardons bien entendu un engagement fort sur le **suivi des indicateurs** afin d'assurer l'atteinte des objectifs

Au terme de cette étape, l'ensemble des **données** et des **documents** traités durant le projet vous sont formellement **transférés**



La phase "Implement"

Approche Coach & Learn

Pourquoi proposons-nous cette approche «**coach & learn**» ?

- L'accompagnement **sur le terrain** est la pierre angulaire de notre approche.
- Pour que de **nouveaux modes de fonctionnement** soient **appliqués efficacement et sereinement**, nous sommes intimement persuadés qu'il faut **aller plus loin que le stade de leur définition** et de la formation des équipes.
- Il faut **gérer la transition** de la situation initiale vers la situation cible en accompagnant les équipes dans cette évolution. **Nous favorisons** dans cette approche **l'évolution à la révolution**.

Nous abordons donc chaque chantier d'un projet, mais aussi chaque action d'un plan d'action sur base de la démarche suivante :



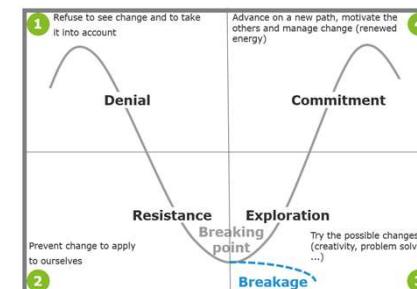
Analyse & définition des objectifs

- Analyser la situation existante des modes de fonctionnement et identifier les points d'amélioration.
- Définir avec un maximum de détails les modes de fonctionnement ciblés.



Coach and learn

- Gagner l'adhésion et la collaboration des équipes.
- Faire appliquer progressivement les nouveaux modes de fonctionnement
- Introduire et exploiter efficacement les KPI's utiles au pilotage de l'activité
- Répondre en permanence aux problèmes rencontrés et aux interrogations soulevées par ce processus de changement
- Former et accompagner les équipes dans ce changement sur une période suffisamment longue que pour garantir un ancrage fort des nouvelles habitudes de travail
- Assurer un suivi régulier jusqu'à la stabilisation et l'autonomie totale du nouveau système.



20% de l'effort

80% de l'effort

Résultat



La phase "Implement" Méthodologies

Sur base de notre expertise et en fonction de vos besoins et de vos souhaits, nous utiliserons dans notre boîte à outils les méthodologies adaptées.

Modélisation du Processus Opérationnel

- Structuration et **représentation visuelle** des **activités et processus** d'une entité (acteurs, activités, décisions, documents/outils,...)



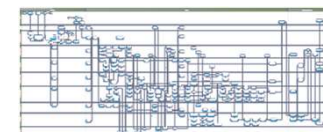
Matrice détaillée "RACI"

- Identifier les **rôles précis** joués par les différentes personnes de l'organisation
- Assignment de ces rôles selon la classification suivante : **Responsible, Accountable, Consulted, Supported** ou **Informed** »



Value Stream Mapping

- Cartographie visuelle des **flux de produits/services** et de l'information
- Identifier les **capacités**, temps à **valeur ajoutée** et sans **valeur ajoutée** (temps de process et temps d'attente), les **goulots**,...
- Cibler les actions à mener pour **fluidifier le flux** et **faire sauter les goulots**



Grilles de compétences / polyvalence

- Relever les **compétences requises** pour les tâches à réaliser ainsi que les **compétences acquises** par les équipes
- Identifier les **zones** d'activités pour lesquelles la compétence/polyvalence est **insuffisante**
- Structurer un plan d'action pour **développer** les compétences et la polyvalence dans les équipes



Outil Deloitte "Project Estimation & Planning Suite" (PE&PS™)

- Définition de quelques paramètres clés pour de nouveaux projets
- Création d'un outil permettant de **dériver le coût, l'effort et les ressources requises** à partir des paramètres définis
- Décision sur les projets à mettre en place grâce aux précisions obtenues





La phase "Implement" Méthodologies

Sur base de notre expertise et en fonction de vos besoins et de vos souhaits, nous utiliserons dans notre boîte à outils les méthodologies adaptées.

Chasse aux pertes 8 wastes / Mudras

- Identifier les « mudas » : **activités improductives**, sans valeur ajoutée aux yeux du client
- Pour chaque « muda », identifier les actions afin de les **éliminer** ou de les **réduire**, afin d'optimiser les processus de l'entreprise.
- Bien qu'issus de l'industrie, les « muda » peuvent être aisément **transposés dans tout type d'activités** (services, IT, santé, formation, logistique, finance...)



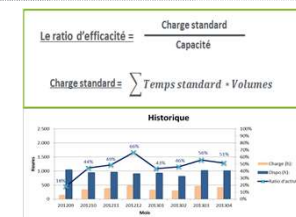
DILO

- DILO : « Day In the Life Of »
- Outil permettant d'obtenir au travers d'une période d'observation continue, un **aperçu des tâches** réalisées par une personne, ainsi que de leur répartition dans des **catégories** prédéfinies (valeur ajoutée vs. non-valeur ajoutée)

The table is used to record observations of tasks and their categories over time.

Plan de charge et ratios d'efficacité

- Le Plan de charge permet une **mesure prédictive de l'efficacité** d'une équipe dans un but de gestion et de planification des tâches. Il se compose de 2 éléments, la **charge de travail** évaluée en temps standard et le **temps disponible** pour réaliser cette charge.
- Le Ratio d'efficacité est une mesure de la **performance opérationnelle passée** d'une équipe basée également sur l'adéquation entre la charge de travail et la capacité de l'équipe



5S

- Méthode visant à **améliorer les postes de travail** et plus largement l'environnement de travail par la succession de 5 étapes : Supprimer (**Seiri**), Ranger (**Seiton**), Nettoyer (**Seiso**), Standardiser (**Seiketsu**), Suivre (**Shitsuke**)
- Cette méthode s'applique tant aux **environnements de production** qu'aux **bureaux**



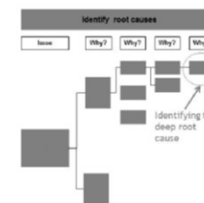


La phase "Implement" Méthodologies

Sur base de notre expertise et en fonction de vos besoins et de vos souhaits, nous utiliserons dans notre boîte à outils les méthodologies adaptées.

Résolution de problèmes et analyse des causes racines

- Principe de base : il est plus efficace de **traiter les causes d'un problème** que d'en traiter les symptômes immédiats.
- Différentes méthodologies permettent de processor ces analyses, tels que la méthode des **5 Pourquoi** (5 Why's), l'**AMDEC** (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité), **Ishikawa** (6M : Matériel, Milieu, Matières, Méthodes, MO et Mesures), **QQOQCCP** (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi),...



Animation de Workshops

- Méthode simple et directe de mise en œuvre d'une **démarche de réflexion participative** autour d'une thématique donnée en gardant à l'esprit la nécessité que cette démarche soit la plus **objective** possible (basée sur des éléments factuels et des données).
- Les discussions au sein d'un workshop peuvent être structurées de différentes manières, par exemple à l'aide de la méthode des **6 Chapeaux de Bono**.
- A l'issue de ce WS les différentes pistes d'amélioration feront l'objet d'une **plan d'actions** ou pourront également faire l'objet de fiches projets plus détaillées (ex : **fiche ARIE**)



La phase “Monitor”





La phase "Monitor"

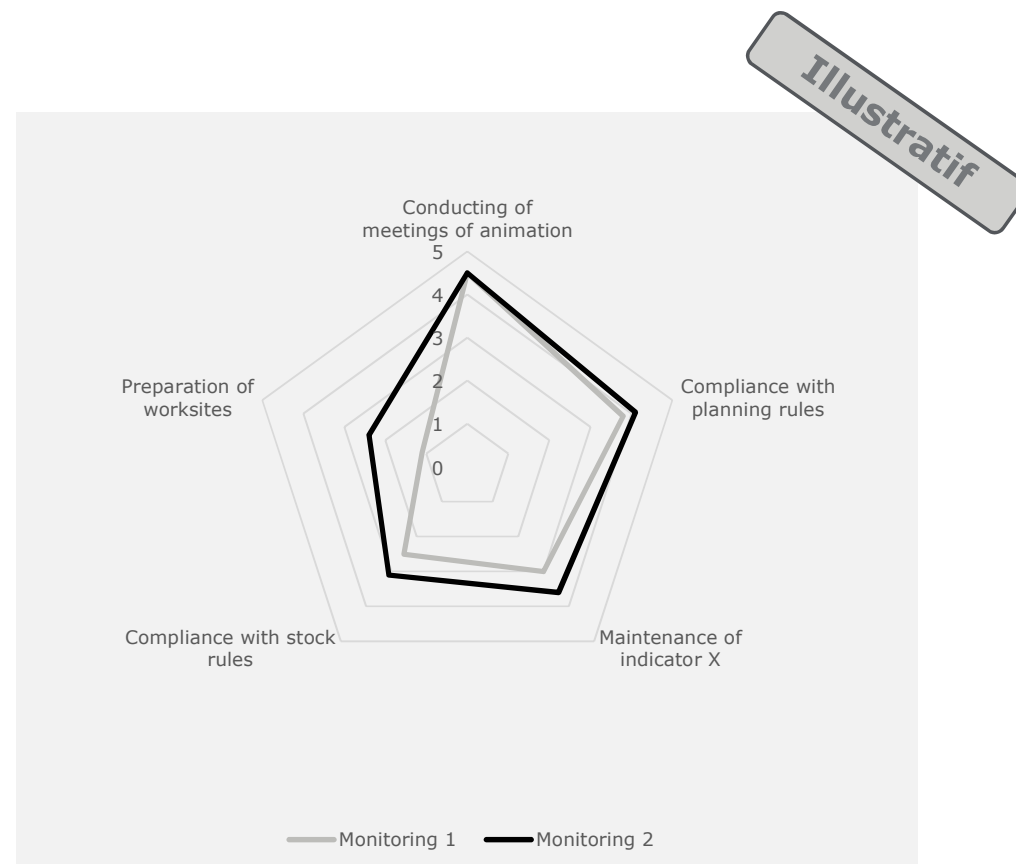
Garantir la pérennité des résultats



Objectifs : Assurer le maintien des nouveaux modes de fonctionnement ainsi que des résultats obtenus.

Nous définissons ensemble la **fréquence nécessaire d'intervention** afin s'assurer un suivi neutre et objectif du maintien des résultats obtenus au travers du projet. Concrètement cela se traduit comme suit:

1. Définir un **calendrier de présence** → les équipes internes bloquent leur agenda pour pouvoir participer aux réunions de suivi post-projet
2. Passer au travers de l'ensemble des **indicateurs** mis en œuvre lors du projet avec le management client
3. Vérifier le **maintien et le suivi du plan d'action** mis en œuvre lors du projet
4. Conseiller / Donner un **coup de boost aux équipes internes** si nécessaire



Business cases

Services financiers: Fiduciaires

SITUATION DU SECTEUR FINANCIER

-
- Concurrence et Pression client croissante
→ pression sur les prix (régie → forfaits).
 - En //, profil des juniors évoluent
(responsabilité voulue, gestion du temps de travail / privé,..)
 - Transparence fiscale (& partage d'informations)
 - Poids réglementaire croissant
- Nécessité de valoriser davantage les services offerts rémunérés par les clients
 - Nécessité de s'assurer de la réalisation des tâches par les « bonnes » personnes
 - Croissance plus difficile et pression sur les prix et les marges
 - Nécessité de renforcer les différentiateurs pour renforcer l'avantage concurrentiel
 - Risques de notoriété et financiers croissants
 - Nécessité d'un repositionnement stratégique
 - Coûts élevés de mise en conformité
 - Coûts croissants de contrôle (compliance et gestion des risques)

DÉFIS À RELEVER

- Amélioration de la rentabilité dans ce contexte de plus en plus concurrentiel
- Différentiation au niveau de la qualité du service offert à la clientèle
- Différentiation au niveau de la typologie de services offerts à la clientèle (Corporate Services, comptabilité des fonds et services annexes (dépositaire,...))
- Augmentation de la capacité de changement de l'organisation et donc des collaborateurs qui composent cette même organisation
- Gestion humaine des Ressources (culture d'entreprise, intérêt pour employés, efficacité/coût, formation,..)

ÉLÉMENTS DE RÉPONSES DES ACTEURS FINANCIERS

- Développer les REVENUS :**
 - Réaliser la croissance externe → taille critique
 - Elargir l'offre de services existante (CS + Fonds p.ex)
 - Maintenir la clientèle existante, e.a. par une augmentation de la qualité de service (accessibilité digitale, rapports, information, ...)
 - Adapter l'offre, développer de nouveaux produits
 - Piloter les équipes autour d'indicateurs commerciaux récurrents et sur base d'objectifs définis
- Optimiser les COÛTS :**
 - Optimiser la performance (Operations, Sales, Project Management, Administration, Finance & Accounting, Organisation, Information & Data Management, HR skill Management & Recruitment, ...)
 - Industrialiser les processus et ne gérer que les 20% non industrialisables
 - Piloter les équipes autour d'indicateurs opérationnels récurrents et sur base d'objectifs définis
- Renforcer les CAPACITES DE GESTION DU CHANGEMENT et de GESTION DE PROJETS**
- Renforcer les COMPETENCES INTERNES**
- Mettre l'établissement en CONFORMITE REGLEMENTAIRE et déployer de nouveaux processus de CONTRÔLES RECURRENTS (COMPLIANCE)**

Les questions type à poser

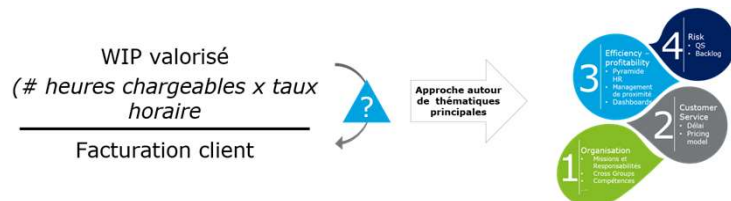
1. Utilisez-vous un **catalogue produits-services** ? Est-il up2date ? Vend-on ce que l'on fait et fait-on ce que l'on vend ?
2. Avez-vous un système de **contract management**
3. Existe-t-il un **outil/guideline** standard pour établir **une offre de service standard** ?
4. Quelles sont les caractéristiques de votre **organisation** ? Etes-vous organisés
 - Par **Métier** (comptable versus admin). Quels profils employez-vous ?
 - Comment gérez-vous les problématiques de **pyramide** ?
 - Par **Typologie** client (RE, PE, Corp.,...)
 - Les **Missions et Responsabilités** sont-elles claires ? Entre les opérationnels et les Relationship Managers quant à la relation client ? Entre les positions hiérarchiques et les rôles opérationnels ?
 - Toutes les équipes ont-elles le même **niveau de séniorité** ?
 - Existe-t-il des **Job descriptions** ?
5. Avez-vous un mode de fonctionnement de type **cross group** ?
 - Si oui, les équipes opérationnelles se trouvent-elles dispatchées dans différents bâtiments ?
 - Les équipes qui travaillent sur un client commun sont-elles regroupées logistiquement parlant ?
6. Au niveau des **systèmes d'information**, utilisez-vous un système intégré ? Ou plusieurs systèmes ? Si plusieurs, comment sont-ils synchronisés ? En temps réel ?
7. Comment réalisez-vous le **dispatch des dossiers** ? Via les taux d'utilisation ?
8. Utilisez-vous un système de **planification** ?
 - Comment planifiez-vous ? Avez-vous défini des **milestones** ?
 - Qui **planifie-t-on** ?
 - Quelles **tâches** planifiez-vous ?
 - Existe-t-il un **backlog** ? Comment est-ce géré le cas échéant ?
 - Mesure-t-on la **qualité de service** ?
9. Avez-vous un **dashboard** ?
 - Quelle **fréquence** ?
 - Quels **destinataires** ?
 - Existont-ils des **plans d'action** associés ? Pour quels résultats ?
10. Existe-t-il des **objectifs fixés** ?
 - **Individuels** ?
 - **Globaux** ?
 - Sont-ils **en lien** avec le système de **rémunération variable** ?



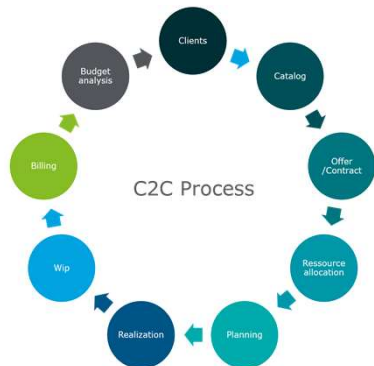
3 thématiques doivent être analysées pour évaluer l'opportunité d'une démarche d'amélioration...

1

Work In Progress valorisé Versus Chiffre d'Affaires réalisé



...et pour améliorer les résultats, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui doit être optimisée



2

Cash Collection

Cash Collection (VAT included + WP)						(-)
Ageing > 270 days	+	€	10.397	€	12.617	€ 2.220
Ageing > 180 days	+	€	34.683	€	10.733	€ -23.950
Ageing > 120 days	+	€	5.983	€	70.987	€ 65.004
Ageing > 90 days	+	€	17.008	€	-	€ -17.008
Ageing Total	=	€	471.894	€	1.009.054	€ 537.160
Invoicing		€	1.404	€	1.160.390	€ 1.158.986
DPO (NREC) (days)			104,0		103,0	-1,0
DSO (days)			77,8		123,4	45,7
Cash-in		€	185.382	€	223.342	€ 37.961

Impacts au niveau de la **trésorerie** et de la « **bad debt** »

3

Planning, Back log and Quality of Service

En partant des délais

- Légaux &/ou
- commerciaux

Sommes-nous sûrs de respecter tous nos engagements?

Différents KPI's peuvent être mis en œuvre :

- **Backlog** : mesure le respect des deadlines fixées
- **Qualité de service** : mesure le respect des dates de démarrage au plus tôt

Sur quels aspects pouvons-nous travailler ?



Concernant l'écart WIP valorisé et le CA, il est important de comprendre l'origine de l'écart en passant au travers du processus E2E

Axes à analyser :

- **Organisation & outils**
- **Processus** : Vente, Allocation de ressources, planification des tâches/compétences, réalisation et facturation
- **Pilotage managérial** sur le terrain



En termes de ventes / prestations, 2 problématiques peuvent survenir :

1. Le service/produit a été **bien/mal** vendu
2. Le service/produit a été **bien/mal** presté



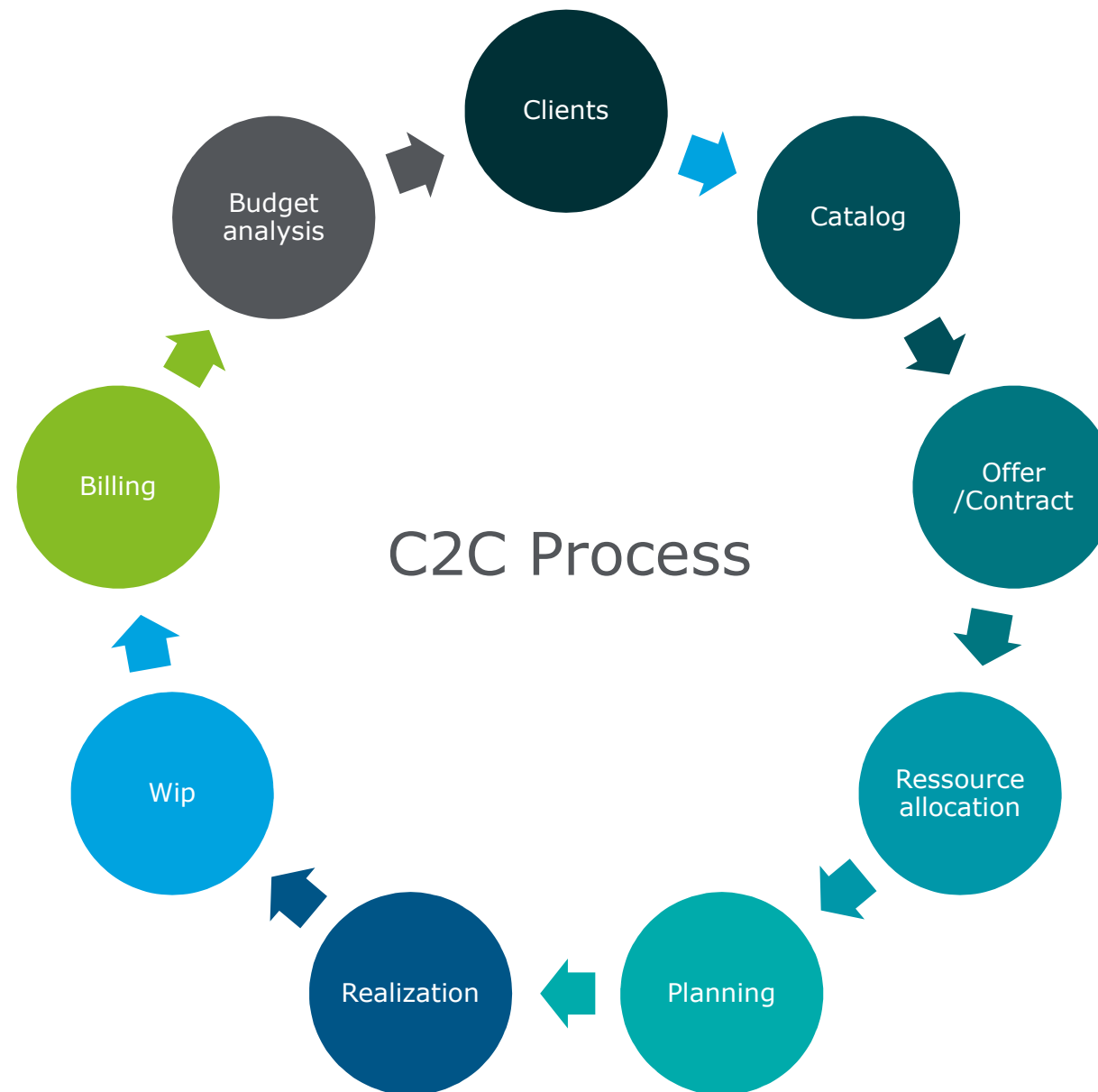
En termes de suivi, il est primordial d'assurer un lien entre les Dashboards / indicateurs et les Missions & Responsabilités assignées :

1. L' **Account Leader** doit retourner voir le client pour renégocier le prix et/ou le scope du travail
2. Le **Team Leader** doit revoir ses modes de fonctionnement opérationnels (allocation de ressources, facturation, cash collection...)
3. Le **Manager** doit suivre et respecter ses plannings sur base des milestones définis et de l'état d'avancement

Ces actions peuvent être prises sur base d'indicateurs

1. L'augmentation de la **Réalisation** : diminuer l'écart entre le WIP valorisé et le Chiffre d'affaires réalisé
2. Suivre la **diminution du net Wip**
3. Suivre **l'évolution du scale rate moyen** (respect des pyramides)
4. Mesurer la **qualité de service** offerte à nos clients
5. Suivre l'évolution du **backlog**
6. Suivre l'évolution de la **collection du cash**, de la **bad debt**

"C2C process"



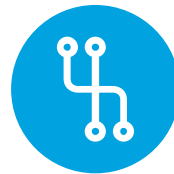
"C2C process"

Le processus C2C peut être analysé au travers de 3 axes principaux



Organisation des équipes
sous différents aspects clés :

- **Missions et Responsabilités**
- **Cross group** (hiérarchie et logistique)
- Gestion des **compétences** (sur ou sous représentées)



Processus

- **Catalogue** en termes de scope management
- Offre- Contrat versus Catalogue
- **Information System**
- Critères utilisés pour assurer une **allocation de ressource** adéquate
- Comment **planifie**-t-on ? Via **milestones clés**
- **Réalisation, Facturation et cash collection**
- **Post mortem**



Dashboard – Business Management

- Quels **indicateurs** ?
- **Lien avec les M&R** ?
- **Fréquence** ?
- Lien avec les **objectifs personnels** ?
- **Objectifs communs** orientés CS ?
- **Implication** du management ? Quel niveau ?
-

“C2C process”

2 axes d'analyse : **bien/mal vendu** versus **bien/mal presté**

→ 3 éléments clés pour analyser ces 2 axes

1. Sales price : Objectifs

Développer une **approche commune et standard** → vendre un même produit à un même type de client au même prix

Intégrer au prix la notion de **Valeur ajoutée** pour nos clients

Assurer une **traçabilité** en cas de discount accordé

2. Reference Cost :

Objectif avoir un **coût de référence** en tenant compte de

- **Tâches** à effectuer
- **Complexité**
- **Séniorité / pyramide**

3. WIP : Objectifs

Assurer **l'adéquation compétence-complexité** → garantir le niveau de service client tout en **maîtrisant le WIP**



Compte tenu de chaque situation, des actions spécifiques devront être menées, avec les bons acteurs compte tenu de leur **Key Responsibility Area**

“C2C process”

Comment mesurer les gains ? Au travers un **suivi rigoureux** de dashboards et une **animation de proximité, sur le terrain**

Dashboard global TL & AL

- Objectif : Mettre à disposition un **dashboard global** qui reprend à la fois les données de type
 - People
 - Production
 - Marge sur production
 - Financement de la production
 - Performance
 - Cash collection

Dashboard Manager

Qualité de service

- Objectif : **démarrer les bonnes tâches au bon moment** sur base des deadlines commerciales et/ou légales (reporting p.ex, déclaration fiscale, TVA,...)

Backlog / risques

- Objectif : **respecter les deadlines** imposées par la loi et le client

Dashboards spécifiques AL & TL par groupe client

→ **Animer une liste clients par typologie de problématique en définissant des priorités**

- **Sales Price < Reference < WIP**
- **Sales Price < Reference > WIP**
- **Sales Price > Reference < WIP**
- **Sales Price > Reference > WIP**

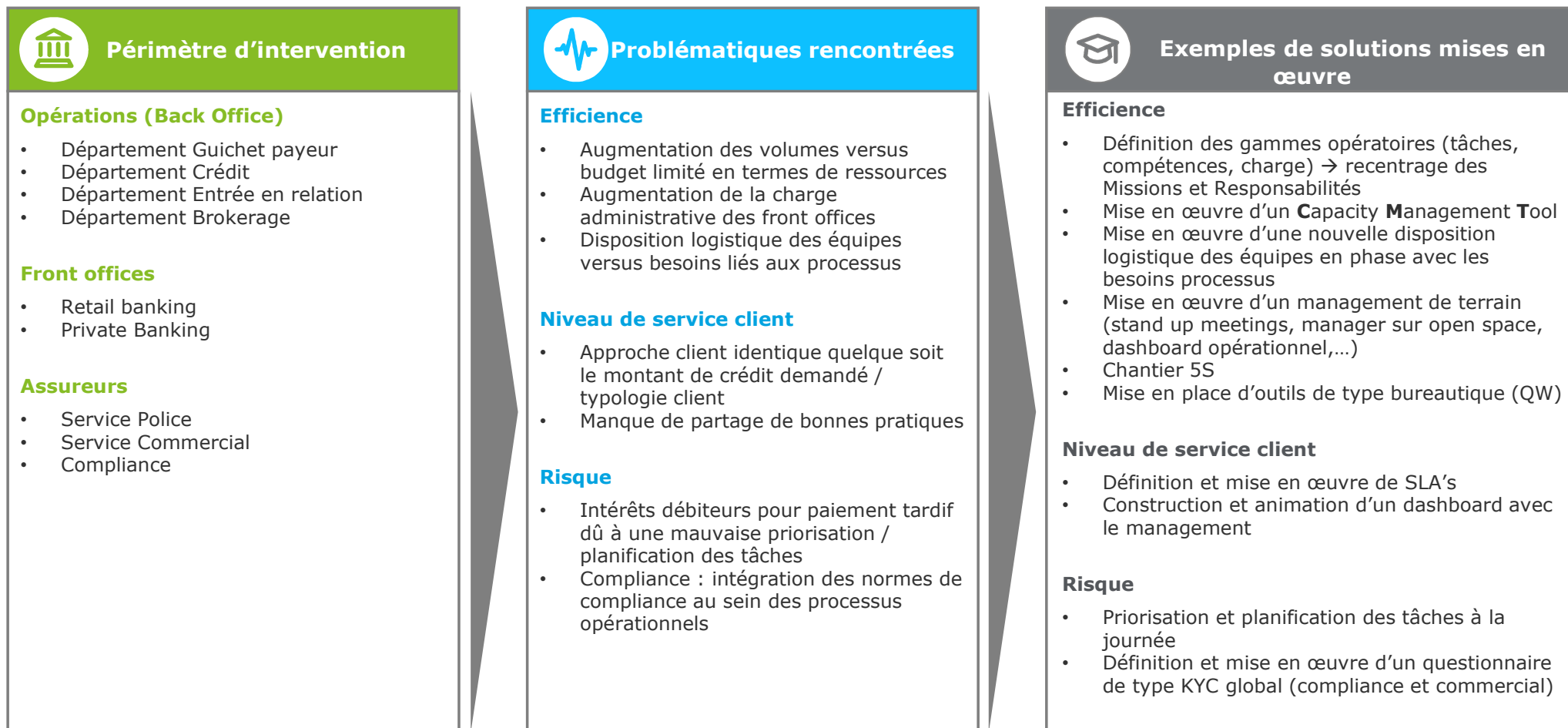
→ Définir les actions à mener avec TL et/ou AL compte tenu du gap observé et compte tenu de la catégorisation du client et de la stratégie poursuivie

Business cases

Services financiers: Banques & Assurances

Services financiers: Banques & Assurances

Exemples d'applications



Services financiers: Banques & Assurances

Exemples de solutions mises en œuvre et de résultats obtenus



Exemples de solutions mises en œuvre afin d'améliorer l'efficacité

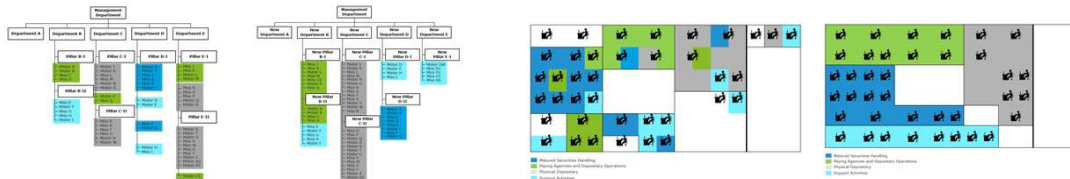
Exemples de résultats obtenus

- Définition des gammes opératoires (tâches, compétences, charge) → recentrage des Missions et Responsabilités
- Mise en œuvre d'un **Capacity Management Tool**

Process	Task	Competence	Load	Priority	Owner	Status
Task 1	Task 1.1	Competence 1	10	High	Owner 1	Active
Task 1	Task 1.2	Competence 2	20	Medium	Owner 2	Active
Task 2	Task 2.1	Competence 3	30	Low	Owner 3	Active
Task 2	Task 2.2	Competence 4	40	High	Owner 4	Active
Task 3	Task 3.1	Competence 5	50	Medium	Owner 5	Active
Task 3	Task 3.2	Competence 6	60	Low	Owner 6	Active
Task 4	Task 4.1	Competence 7	70	High	Owner 7	Active
Task 4	Task 4.2	Competence 8	80	Medium	Owner 8	Active
Task 5	Task 5.1	Competence 9	90	Low	Owner 9	Active
Task 5	Task 5.2	Competence 10	100	High	Owner 10	Active



- Recentrage des Missions et Responsabilités (MR)
- Mise en œuvre d'une nouvelle disposition logistique des équipes en phase avec les besoins processus



- Mise en œuvre d'un management de terrain (stand up meetings, manager sur open space, dashboard opérationnel,...)
- Chantier 5S
- Mise en place d'outils de type bureautique



Amélioration de la productivité de:

- **25%** dans le service de Corporate actions | Industrie des fonds
- **34%** | Retail Banking
- **25%** dans le département des ressources humaines | Retail Banking
- **9% à 46%** dans un centre d'appel du service « recouvrement » | Etablissement de crédits à la consommation

Services financiers: Banques & Assurances

Exemples de solutions mises en œuvre et de résultats obtenus



Exemples de solutions mises en œuvre afin d'améliorer le niveau de service client

- Définition et mise en œuvre de SLA's
- Construction et animation d'un dashboard avec le management en vue de réduire l'ensemble des délais, notamment au niveau de l'investissement du cash (impact client et risque)



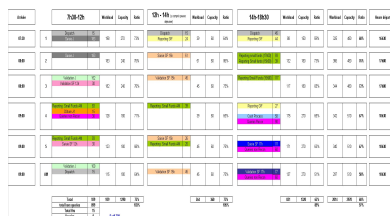
Exemples de résultats obtenus

- **Diminuer le LT de 50%** dans le processus d'ouverture d'un compte | Retail Banking
- Entrée en relation : passer de **6 à 1 signature client nécessaire** | Retail Banking
- Gestion et **élimination du backlog** au sein d'une équipe de Corporate Action | Fund admin
- Catégorisation des demandes de crédits en fonction des montants et de la typologie client → **processus et délai adaptés** | Service crédit + agences – Retail Banking



Exemples de solutions mises en œuvre afin de réduire le niveau de risque

- Priorisation et planification des tâches à la journée
- Définition et mise en œuvre d'un questionnaire de type KYC global (compliance et commercial)



Exemples de résultats obtenus

- **Diminuer le backlog par 2** | Industrie des fonds Service corporate actions
- **100% de diminution du back log** dans le traitement des fichiers et des remboursements associés | Guichet payeur – Retail Banking
- **Combinaison d'une approche Compliance et commerciale** dans le cadre de l'entrée en relation d'affaires | Entrée en relation – Retail Banking

Services financiers: Banques & Assurances

Vos personnes de contact

STRATEGY

Business Strategy

- Corporate Strategy
- Pricing Strategy
- Market Strategy & Customer Exp.
- **New Entity setup**
- EU Expansion strategy

Business Innovation

- Awareness - Disruptive workshops with Startups
- Strategy - Innovation Maturity Assessment
- **Implementation - Improve Competitiveness**
- **Implementation - Innovation Funding**
- Continuous - Innovation Watch

Digital Strategy

- Digital value proposition
- Client segmentation
- Customer and user experience
- Employee experience
- **Branch / Network Optimization**

HCAS - Human Capital

- HR Strategy (HR maturity, **Change Mgt**)
- HR Development (Leadership, Assessment Center, etc.)
- **HR as a service Provider**

Corporate Finance

- M&A Strategy
- Transaction Readiness
- Transaction Diligence & Execution
- Carve Out & Separation

CFO Services

- Finance Strategies
- M&A Finance
- Operational Finance
- Business Finance
- Service Delivery Model Design

TRANSFORMATION

Target Operating Model

- Business Process Outsourcing (BPO)
- **Process Improvement & Lean**

Core System Transformation (CST)

- Software solution selection
- Core Banking Transformation (Temenos CoE; Avaloq CoE)
- Finance & Risk Architecture and transformation

Robotics

- Robots Advisors
- Robotic Process Automation (RPA)

Information mgt & Analytics

- Cognitive analytics
- Machine learning
- Artificial intelligence

Digital Transfo. and Integration

- Digital organization
- **Digital processes**
- New technologies & Platforms
- Mobile; FinTech
- Blockchain Lab

HCAS - Human Capital

- **HR organization design**
- HR Transformation / Technology
- **Change management**
- Talent strategies
- Learning solutions
- Actuarial, Rewards & Analytics

Post Merger Integration

- **Operating Model design**
- **Business lines integration (i.e PB/Wealth)**
- **Support functions integration (Finance, IT, HR, Marketing, Legal, etc.)**
- **Change Management & Communication**

Finance Transformation:

- Fast Close
- Finance processes transformation
- ABC / MIS solutions

CIO Services

- CIO Programme
- IT Strategy
- Enterprise architecture
- Deloitte Research

Supply Chain

- **Sourcing & Procurement optimization**

GOVERNANCE, REGULATORY & RISK

Regulatory readiness & implementation

- BCBS 239
- EMIR
- PRIIPS
- MiFID II / MiFIR
- Banking Union (CRD IV, Basel IV, SREP)
- Capital Market Union
- MCD - Mortgage Credit Directive
- QI / FATCA / CRS
- PSD II
- KYC & 4th AML EU directive
- IFRS9
- SFTR
- GDPR
- **GRC processes : how to integrate efficiency & GRC concept ?**

Digital Cybersecurity

- Cyber strategy, security, vigilance and resilience
- **Digital Regulation**
- EIDAS
- NIS

Governance

- Corporate Governance
- Risk Governance
- Security Governance
- IT Governance
- ISAE 3402 / SSAE16 Control reports

Risk & Controls

- Strategic risk management
- Regulatory risk management
- Market & credit risk management
- Capital Management, Liquidity & Treasury risk management
- Operational risk management & Internal Controls
- Technology & data risk management
- Compliance controls support
- Internal Audit co-sourcing

Forensic

- e-Discover / Cyber forensic
- Regulatory & sanctions investigation & remediation
- Fraud & corruption investigations
- Disputes & litigation support

SOLUTIONS

Clients

- Tax Reporting
- Tax Reclaim
- KYC as a Service
- Anywealth – cross-border regulatory

Authorities

- Tax Reporting QI - FATCA – CRS
- Transaction Reporting EMIR – MiFIR – SFTR
- FINREP/COREP reporting

Support

- Regulatory watch
- Cross Valuation, Performance Fees & Share Class Hedging
- Regulatory hotline

Digital Solutions

- Listen to customers
- Deloitte observatory
- E-Learning
- Apple practice
- Digital KPIs

People



Pascal Martino
Partner
pmartino@deloitte.lu
+352 451 452 119



Benjamin Collette
Partner
bcollette@deloitte.lu
+352 451 452 809



Laurent Collet
Partner
lacollet@deloitte.lu
+352 451 452 112



Marco Lichtfous
Partner
mlichtfous@deloitte.lu
+352 451 454 876



Stéphane Hurtaud
Partner
shurtaud@deloitte.lu
+352 451 454 434



Patrick Laurent
Partner
palautent@deloitte.lu
+352 451 454 170



Pierre Masset
Partner
pmasset@deloitte.lu
+352 451 452 756



Roland Bastin
Partner
rbastin@deloitte.lu
+352 451 452 213



Laurent Berliner
Partner
lberliner@deloitte.lu
+352 451 452 328



Eric Collard
Partner
ecollard@deloitte.lu
+352 451 454 985



Basil Sommerfeld
Partner
bsommerfeld@deloitte.lu
+352 451 452 646



Pascal Eber
Partner
peber@deloitte.lu
+352 451 452 649



Michael JJ Martin
Partner
michamartin@deloitte.lu
+352 451 452 449



Jean-Philippe Peters
Partner
jppeters@deloitte.lu
+352 451 452 276



Vincent Gouverneur
Partner
vgouverneur@deloitte.lu
+352 451 452 451

Business cases

Industrie et autres services aux entreprises

Industrie et autres services aux entreprises

Case study

Contexte :

- Entreprise de fabrication de pare-brises ferroviaires (trains, trams).
- Production sur 2 sites (BE, CZ).
- 50 personnes sur le site Belge.
- 7,8 M€ de CA et 2 M€ de perte

Objectif du projet :

Amener le site au breakeven en 16 mois, engagement contractuel sur 3 indicateurs :

- Augmenter la taille du carnet de commande à 10 M€/an
- Débit de la ligne de production à 10M€/an = +33%
- +20% de productivité
- Augmenter le « On Time Delivery » de 55% à 85%

Résultats obtenus :

- Les 10 M€ de chiffre d'affaires ont été atteints
- Ils ont permis de dégager 2 M€ de marge contributive complémentaire
- Grace à une amélioration de près de 50% de la marge contributive
 - Débit de la ligne de production : +35,4%
 - Productivité : +41,8%
 - On Time Delivery : 90,9%



Industrie et autres services aux entreprises

Exemples d'applications

Secteur	Contexte et leviers	Résultats
Entreprise de fabrication de pare-brises ferroviaires (trains-trams)	<ul style="list-style-type: none"> +/- 50 personnes sur le site 7,8M€ de CA et 2M€ de perte Animation de la force de vente Gestion des projets d'industrialisation Amélioration du processus de remise à délais des commandes clients et de planification/ordonnancement de la production Chasses aux pertes, réorganisation des flux, 5S sur la ligne de production Augmentation de la productivité Amélioration des normes qualité et de leur application 	<ul style="list-style-type: none"> Débit de la ligne de production : +35,4% Productivité : +42% Fiabilité des délais de livraison aux clients : de 55% à 91% Chiffre d'affaire : de 7,8M€ à 10M€ Marge contributive : +2M€
Société de services informatiques (infrastructure)	<ul style="list-style-type: none"> Manque d'efficacité du call center centralisant les incidents clients et déclenchant les interventions des techniciens Manque d'efficacité dans la gestion des projets d'onboarding clients Manque d'efficacité dans les intervention des techniciens Organisation des activités du call center, mise en place d'indicateurs et de réunions d'animation Refonte du processus et des outils de planification des interventions des techniciens Déploiement d'un « Sales & Operations Planning » Revue des tâches préparatoires avant intervention des techniciens Mise en place d'une méthode pragmatique de suivi de projet, des indicateurs liés et animation 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de décrochage du call center : +10% Respect du délai de résolution des incidents : +50% Nombre de déplacement par incident : -10% Nombre de déplacement avec résolution directe : +40% Productivité globale : +18% Taux de facturabilité des équipes projet : +13%
Chauffagiste	<ul style="list-style-type: none"> Manque de management de terrain pour le suivi des chantiers Manque d'efficacité dans la planification des grands chantiers Revue complète des rôles et responsabilité de l'organisation Mise en place d'un planning fine maille pour les grands chantiers Définition de nouveaux contrats clients standards pour les entretiens chaudières Revue du processus de pointage sur chantiers et de facturation 	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité (CA/heure prestée) : +16%

Industrie et autres services aux entreprises

L'expertise complémentaire Deloitte à votre service

- Expérience significative dans tous les aspects financiers, technologiques et organisationnels, tant pour les grands groupes que pour les PME
- Méthodologies éprouvées s'appuyant sur notre connaissance des 'best practices'
- Mise à disposition des compétences de nos divisions Audit, Contrôle Interne et Tax en complément de notre département Conseil
- Coopération avec notre «Fiduciaire Générale de Luxembourg (FGL) », acteur majeur du marché Luxembourgeois pour les questions d'expertise comptable, fiscale et de conseil opérationnel

Nous proposons de constituer, en fonction de vos besoins, une équipe pluridisciplinaire en adéquation avec l'expertise requise pour les plans d'actions sélectionnés

Operations Excellence & Human Capital

- Amélioration des Processus
- Réduction des Coûts et Efficacité des Processus
- Conseil en Ressources Humaines
- Conduite du Changement

Technology & Enterprise Applications

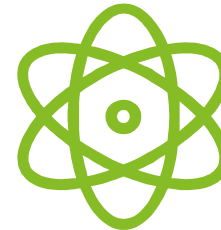
- Digitalisation
- Management de l'Information
- Optimisation de la Qualité des Données
- Implémentation de Systèmes

Strategy & Corporate Finance

- Stratégie et Finance d'Entreprise
- Stratégie Client et de Marché
- Valorisation, Fusions et acquisition
- Services « CFO »

Tax, Fiduciaire, Audit et Contrôle interne

- Diagnostic et conseil fiscaux
- Expertise comptable
- Gestion des risques



Industrie et autres services aux entreprises

Vos personnes de contact principales

Operational Excellence & Human Capital – Value Based Management



Arnaud Willems
Partner
awillems@deloitte.lu
+352 451 453 309
+352 621 652 552



Mickael Coq
Directeur
mcoq@deloitte.lu
+352 451 453 224
+352 621 652 549

Technology & Enterprise Applications



Jean-Pierre Maissain
Partner
jpmaissain@deloitte.lu
+352 451 452 834



Marc Halmes
Partner
mhalmes@deloitte.lu
+352 451 453 710

Strategy & Corporate Finance



Pierre Masset
Partner
pmasset@deloitte.lu
+352 451 452 756



Pascal Martino
Partner
pmartino@deloitte.lu
+352 451 452 119

Tax, Fiduciaire, Audit et Contrôle Interne



Luc Brucher
Partner
lbrucher@deloitte.lu
+352 451 454 704



Jean-Philippe Foury
Partner
jpfoury@fgl.lu
+352 451 452 418



Petra Hazenberg
Partner
phazenberg@deloitte.lu
+352 451 452 689



Georges Kioes
Partner
gkioes@deloitte.lu
+352 451 452 249

Q & A

Annexes

Deloitte Luxembourg

Vue d'ensemble

Guidant notre quotidien

Deloitte Luxembourg objectif

Notre mission

Nos objectifs

Nos valeurs globales

01

Servir nos clients avec qualité et distinction

- Être partenaire de confiance et professionnel
- Fournir une valeur mesurable



Intégrité

02

Inspirer nos membres à fournir de la valeur

- Prendre soin de nos membres en les inspirant et en les aidant à grandir professionnellement et personnellement
- Être la première destination de carrière pour les talents de demain



Engagement envers les autres

03

Contribuer à la société

- Aider le Luxembourg à construire une économie durable et diversifiée et à contribuer au développement de la prospérité du pays
- Être conscient de notre responsabilité éthique et sociale envers la société



Force de la diversité culturelle

04

Diriger la profession

- S'efforcer de proposer des idées novatrices qui reflètent nos capacités uniques
- Aider à construire et à appliquer un cadre réglementaire solide
- Améliorer toujours plus l'image de la profession dans la sphère publique



Valeur exceptionnelle pour les marchés et les clients

Nos 10 principes de “Qualité et Excellence”

Nos engagements

La qualité client



> La gestion de la relation client

Savoir ce que le client valorise

Construire des relations fondées
sur la confiance

Interactivité et réactivité

> La qualité de nos livrables

Les détails importent

La sur-livraison comme un outil
marketing

La qualité interne



> Les membres

Promouvoir vos membres et écouter les
commentaires

Une attitude exemplaire

> Les processus internes

Toujours apporter la meilleure équipe

Une approche ferme et cohérente

La connaissance est un atout précieux
pour tous

Deloitte Luxembourg's service offering



Advisory
& Consulting

Le conseil consiste à aider les clients à résoudre les problèmes commerciaux les plus complexes. Nous travaillons main dans la main avec les clients **pour améliorer les performances des entreprises, générer une valeur pour les actionnaires, mieux gérer les risques et créer un avantage concurrentiel.** La pratique de conseil financier fournit des **services consultatifs stratégiques et financiers** aux clients tout au long de chaque phase du cycle économique.



Audit

Les services de vérification externe consistent principalement à **certifier les états financiers d'une entité et à évaluer les procédures de contrôle interne.** Nos services de vérification vont au-delà du simple respect des exigences légales. Nous aidons nos clients à mieux performer. Nous écoutons leurs besoins, pensons aux implications de l'entreprise et adaptons notre approche en conséquence.



Tax

La taxe influence toutes les transactions qu'une entreprise s'engage et n'est jamais à l'arrêt. Nos experts en fiscalité participent à la mise en œuvre de **stratégies pour les groupes multinationaux et les investisseurs bénéficiant de la sécurité et des avantages du système fiscal luxembourgeois.**



Accountancy

Les problèmes commerciaux complexes résultent d'un changement réglementaire. Nos experts en comptabilité peuvent fournir **des informations financières opportunes et fiables à toutes les étapes du cycle de vie d'une entreprise.** Nos services sont également axés sur **l'anticipation des demandes du marché telles que les IFRS, la consolidation et les rapports US GAAP.**



Deloitte
Solutions

Deloitte Solutions détient **le statut PSF de soutien** et agit comme un compagnon fiable pour les rapports et d'autres fonctions de back-office telles que: **les services de récupération d'impôts, les services de déclaration d'impôts, les services de rapports transactionnels (EMIR, MIFIR, SFTR), les services de déclaration réglementaire (FATCA / CRS / QI), les services KYC / AML ...**

Un management local—une reconnaissance mondiale

Notre comité exécutif: des experts et leaders reconnus



Yves Francis
Managing Partner



Vafa Moayed
Risk & Reputation
Leader



**Vincent
Gouverneur**
Clients & Markets
Leader



Joël Vanoverschelde
ACG Leader



Sophie Mitchell
Audit Leader



**Raymond
Krawczykowski**
Tax Leader



John Psaila
Quality & Risk Leader



Benjamin Collette
Talent & Innovation
Leader



Bernard David
Luxembourg
International Tax
Promotion Leader



Deloitte is a multidisciplinary service organization which is subject to certain regulatory and professional restrictions on the types of services we can provide to our clients, particularly where an audit relationship exists, as independence issues and other conflicts of interest may arise. Any services we commit to deliver to you will comply fully with applicable restrictions.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).