

## MAÎTRISE DES PROCESSUS ET DYNAMIQUE D'ENTREPRISE



### GRTgaz en chiffres :

- **Effectif :**  
2 600 salariés
- **Chiffre d'affaires 2005 :**  
1 350 M€
- **Actif immobilisé :**  
4 720 M€
- **Investissements :**  
3 200 M€ entre 2006 et 2015

Pour satisfaire au mieux ses clients, GRTgaz déploie un ambitieux programme de développement de son réseau sur 10 ans. Il doit donc gérer simultanément plusieurs grands chantiers - construction de nouveaux gazoducs, construction de nouvelles stations de compression – tout en poursuivant le nécessaire entretien du réseau : remplacement des matériels obsolètes, modernisation des installations existantes, mise à niveau des nouvelles normes en matière de sécurité et de respect de l'environnement...

Pour GRTgaz, favoriser la concurrence signifie développer le réseau et permettre à tous les fournisseurs de faire pénétrer leur gaz en France, quelle que soit leur stratégie d'approvisionnement.

### MEGA cartographie et harmonise les processus d'entreprise de GRTgaz

Toute entreprise est contrainte à augmenter le niveau de maîtrise de son fonctionnement. Partant du constat que les processus sont plus stables que les organisations, GRTgaz a fait appel à l'outil et à l'expertise de MEGA pour harmoniser ses processus et mettre à la disposition de ses salariés une information simple, cohérente et efficace.

Acheminer et commercialiser le transport de gaz naturel, telle est la mission de GRTgaz. Cette filiale à 100% de Gaz de France a été créée le 1er janvier 2005, pour se conformer à la loi du 9 août 2004, qui fait suite aux directives européennes sur la libéralisation du marché du gaz, imposant la séparation juridique entre fournisseur et transporteur de gaz. GRTgaz développe et maintient 31 600 km de gazoducs, le plus long réseau de transport de gaz en Europe, ainsi que 27 stations de compression et 4300 postes de livraison.

Le gaz naturel provient par gazoducs de Norvège, des Pays-Bas, de la Russie et des terminaux méthaniers, en Méditerranée et Atlantique. Ceux-ci sont amenés à se multiplier pour favoriser la concurrence.

« Nous avons deux types de clients : le consommateur et l'expéditeur, entre lesquels existent trois types de relations contractuelles : contrat de raccordement, contrat d'acheminement et contrat de fourniture », explique Denis Roy, directeur Mission Système de Management, GRTgaz.

Entre le 9 août 2004 et le 1er janvier 2005, il restait peu de temps pour préparer et roder la nouvelle organisation, laquelle avait, en outre, un objectif de certification ISO 9001 au 1er janvier 2006. GRTgaz décide de mettre en place un management des processus. « Nous savions déjà avant le démarrage quels seraient les processus mais il fallait finaliser très rapidement », souligne Denis Roy. Les processus sont donc décrits sur papier, et après quelques mois de « rodage », le management des processus fait l'objet d'un diagnostic. « Nous nous sommes posé quelques questions en août 2005, sur les points forts et les points faibles de cette démarche », indique Denis Roy. Côté points forts, les processus sont un point de repère pour le personnel, dans la mesure où ils restent lorsque l'organisation change ; ils permettent d'harmoniser les pratiques, par exemple les processus de maintenance sur tout le territoire français. Mais il y a aussi les points faibles : le management par processus n'est pas une panacée : il ne remplace pas le management hiérarchique et n'aide pas à produire une stratégie ou une vision à moyen et long terme. De plus, le responsable constate des problèmes de communication : « On confond souvent organisation, processus et métier ».



**Denis Roy**  
Directeur Mission Système de  
Management, GRTgaz

“ Une méthode de modélisation éprouvée dans de nombreux contextes, une approche cohérente qui pousse à poser les bonnes questions, et une immersion rapide dans la problématique client ”

## Le projet « Topmodel »

D'où la volonté d'améliorer le management de processus en s'appuyant sur l'outil MEGA. Trois processus pilotes sont choisis pour démarrer la modélisation informatique : réseau, conduite et projets. Les principaux attendus de cette modélisation sont la rigueur aux interfaces – essentielle pour un qualitatif – et la convivialité. Le projet, baptisé « Topmodel » (« top » car la démarche part du haut, « model » en référence à la modélisation), a une triple ambition : partager une vue commune de l'entreprise, c'est-à-dire de ses processus, fonctions, organisation, système d'information ; favoriser de nouveaux modes de travail plus rigoureux et transversaux ; capitaliser progressivement des savoir-faire dans un référentiel GRTgaz, facilement accessible et partageable.

Cela revient à décrire le référentiel des processus et du SI de GRTgaz sous une forme unique, cohérente, organisée et exploitable. A partir de cette cartographie, il faudra mettre à disposition un outil pour communiquer de manière simple, homogène et efficace. Le projet Topmodel vise aussi à préciser et rendre cohérents les échanges d'information entre processus, et à clarifier la contribution de l'organisation aux processus.

La cartographie s'appuie sur un modèle à trois niveaux : processus, sous-processus et activités (celles-ci sont désignées par « procédure » dans l'outil MEGA). 500 activités sont ainsi modélisées. « *L'organisation des processus en sous-processus dans MEGA facilite la navigation et la manière de travailler. Quant aux activités, elles correspondent à un produit de sortie, document ou acte de maintenance* », commente Denis Roy. Une fois cette modélisation effectuée, sont établis, également dans le référentiel MEGA, les liens entre processus et organisation. Cette dernière comprend deux niveaux : unités et équipes, une unité regroupant une vingtaine d'équipes, et le lien entre activités et équipe étant la fonction. « *Chaque activité est réalisée par un ou plusieurs acteurs, le lien avec l'organisation est décrit dans une matrice acteurs/organisation* », ajoute Denis Roy.

Le projet, d'une durée de 6 mois, a réuni sous la conduite du maître d'œuvre, une équipe comprenant un consultant MEGA, des responsables de processus, et le maître d'ouvrage délégué, qui a une vision d'ensemble de GRTgaz et des besoins du projet ; c'est le rôle de Denis Roy. MEGA Process a été apprécié en tant qu'outil pour réaliser une modélisation rigoureuse de l'entreprise, sa souplesse d'utilisation, la facilité de partage avec plusieurs acteurs, le gain de temps (une demi-journée de travail pour reconfigurer deux processus avec MEGA, au lieu de plusieurs mois de discussion à la main). Quant à l'équipe MEGA, Denis Roy apprécie, outre sa maîtrise de l'outil MEGA Process, « *une méthode de modélisation éprouvée dans de nombreux contextes, une approche cohérente qui pousse à poser les bonnes questions, et une immersion rapide dans la problématique client* ».



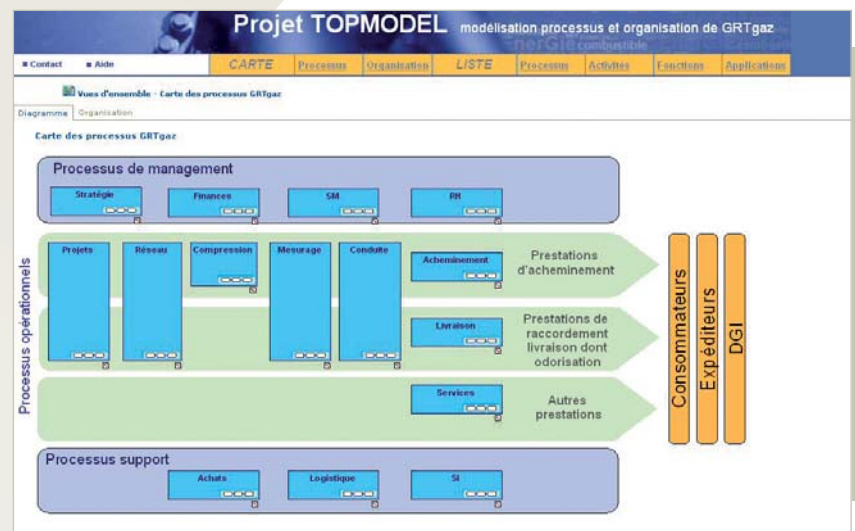
“ Les résultats sont conformes ou supérieurs aux objectifs fixés. Chaque salarié dispose de la bonne information au bon moment, ce qui constitue un avantage concurrentiel ”

## L'offre de MEGA :

MEGA accompagne ses clients dans la description de leurs processus et des systèmes d'information et des données associés. Différents scénarios peuvent être évalués en fonction des objectifs du projet et peuvent être traduits en amélioration de processus. La prise de décision est facilitée parce qu'elle s'appuie sur des éléments factuels fournis par le référentiel et les outils d'analyse. Les consultants de MEGA vous apportent toute leur expertise en modélisation d'entreprise, capitalisée dans un outil de modélisation leader sur le marché, MEGA Process, et sa méthodologie embarquée. Le produit intègre toutes les fonctionnalités nécessaires à la description et l'analyse des processus. Il fournit tous les livrables indispensables à la communication dans votre organisation.

## La bonne information au bon moment

« Les résultats sont conformes ou supérieurs aux objectifs fixés », assure ce responsable. En particulier, les résultats en termes d'amélioration de qualité et de connaissance de la cartographie, de vision synthétique et détaillée cohérente des unités et des processus, et de contribution du SI aux activités/processus/organisation, ont dépassé les attentes. L'un de ces résultats est la génération du site Intranet de GRTgaz. « Chaque salarié dispose de la bonne information au bon moment, ce qui constitue un avantage concurrentiel », se félicite Denis Roy. L'intranet présente, sous une forme très conviviale, tous les niveaux de modélisation, avec croisement entre organisation/processus et une multitude de façons de naviguer. « Les processus sont progressivement améliorés du point de vue de la qualité : la cohérence et les interfaces entre processus obligent à se poser des questions que nous ne nous posions pas avant », affirme Denis Roy. Enfin, GRTgaz dispose à présent d'une modélisation de ses processus, pérenne même si l'organisation doit bouger. Topmodel peut faciliter la refonte de schéma de gestion, la création de liens documentaires, le développement de modes opératoires et autres études d'organisations.



Site intranet GRTgaz