



Notre métier :
Le conseil opérationnel
en réduction des coûts

Un concept original...

Introduit en France en 1986 par Marc EISENBERG, Président fondateur d'Alma Consulting Group, le concept de conseil opérationnel résulte de l'association de deux idées :

- Permettre aux entreprises de réaliser des économies sans remettre en cause leur organisation
- Lier la rémunération aux résultats apportés

...sans générer le moindre coût.

Une structure
solide
et pérenne

CA 2008 :

252 M€

Capital social :

70 M€

23 ans
d'expérience

1500
collaborateurs

10 000
clients dont 70%
des 200 plus
grands groupes français

5 Pôles d'activité...

Pour réaliser certaines de ces activités,
nous pouvons faire appel à l'une de nos filiales spécialisées*

- PÔLE FISCAL ET FINANCIER
- PÔLE SOCIAL
- PÔLE ACHATS*
- PÔLE FINANCEMENT ET PARTENARIAT POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION
- PÔLE ASSURANCES*

Pour permettre de réaliser des économies...

↗ x4.7 Les économies réalisées pour nos clients
ont été multipliées par 4.7 entre 2002 et 2008

Notre chiffre d'affaires est essentiellement constitué des économies que nous obtenons : s'il est plus élevé, c'est que nous réussissons à identifier des pistes d'économies supplémentaires et que nous optimisons nos résultats sur les pistes connues.

Sans générer le moindre coût

Les trois principes de la rémunération aux résultats

- 1 Conseil, diagnostic et accompagnement lors de la mise en œuvre
- 2 Autofinancement de la mission par la réalisation d'économies
- 3 Prise en charge des coûts nécessaires à la conduite de la mission

* Hors périmètre Alma Consulting Group.

L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

La démarche qualité au service du projet « Génération 2011 »

Dans un souci d'amélioration constante de nos prestations et de pérennité du Groupe, nous avons défini un projet d'entreprise, « **Génération 2011** », dont l'objectif principal est de conforter notre position sur notre secteur d'activité et devenir **le leader mondial de l'audit au résultat** dans un délai de 4 ans.

La démarche qualité, dans ce contexte, reste au cœur de nos préoccupations quotidiennes : depuis plus de dix ans au service de la satisfaction de nos clients, elle nous permet de leur fournir des prestations en adéquation avec leurs attentes. Elle joue un rôle central dans la structuration de nos méthodes, la remise en question de nos résultats et la mise en œuvre des axes de développement de cet ambitieux projet d'entreprise.

Nos engagements qualité sont donc directement issus du projet « Génération 2011 » et définissent tant notre politique que nos objectifs pour les 4 années à venir :

- ❶ **Renforcer notre position de leader de l'audit au résultat en France**
- ❷ **Assurer le développement de nos activités à l'international**
- ❸ **Mettre nos valeurs et nos compétences au service de nos clients.**

La Direction de l'entreprise s'engage à tout mettre en œuvre pour parvenir à ce résultat et mandate la Direction Qualité pour y contribuer.

Elle invite également chaque collaborateur à s'approprier les moyens et outils décrits dans le présent Manuel afin de participer efficacement à la réussite de « Génération 2011 ».

Les Membres du Comité Exécutif

Une organisation Groupe évolutive

Une nouvelle organisation a été mise en place en janvier 2008.

Sa finalité : nous assurer que l'ensemble du Groupe contribue à la réalisation efficace des nouvelles orientations définies pour 4 ans.

La Direction Groupe : 3 instances de décision

LE DIRECTOIRE - Son rôle est de :

- définir et contrôler la stratégie du Groupe ;
- d'anticiper les évolutions du marché ;
- d'être le garant réactif de la bonne marche des actions du Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF - Garant de l'exécutif opérationnel du Groupe dont il assure la mise en œuvre, il a donc pour rôle de maîtriser l'ensemble des processus et notamment :

- définir la politique générale du Groupe ;
- déterminer les objectifs à atteindre chaque année ;
- régulièrement, évaluer les résultats afin de recadrer son action aux plans commercial, financier, technique... et une à deux fois par an d'une manière plus globale dans le cadre des Revues de Direction Qualité.

LE BOARD - Organe de réflexion qui suit plus particulièrement les projets transverses du Groupe, il a donc un rôle générateur de cohésion et centré sur :

- l'évaluation des performances ;
- la revue régulière de nos engagements ;
- la coordination des actions et la planification des moyens.

ORGANIGRAMME DU GROUPE



Orange : Membres du Directoire – Bleu : Membres du Comité exécutif – Jaune : Membres du Board - dans le Board sont aussi nommés : Bruno Coulmance, Directeur technique innovation ; Pascal Martinet, Directeur de production fiscal ; Michel Nave, Directeur ; Bertrand Nicolet, Directeur Projet ; Lionel Rhonat, Directeur de production social ; Henry Robet, Directeur Alturia Consulting et Joël Winter, Directeur WINTER & Associés.

* Hors périmètre Alma Consulting Group.

Génération 2011

« Un projet pour chacun, de l'énergie pour tous ! »

Lancé en janvier 2008, ce projet d'entreprise s'inscrit dans notre démarche qualité en fixant les orientations du Groupe pour les 4 années à venir. Notre volonté est d'améliorer nos performances, notre organisation et notre efficacité dans les prestations que nous fournissons quotidiennement à nos clients.

DEVENIR LE LEADER MONDIAL
DE L'AUDIT AU RÉSULTAT

R&D ▶
PRODUCTION ▶
ACQUISITIONS
INTÉGRATIONS ▶

◀ PROJET HÉLÈNE
◀ ÉCOLE RELATION CLIENT
CULTURE GROUPE
◀ DÉVELOPPEMENT
DURABLE, VALEURS

APPROCHE
CLIENT
▼
Posséder comme
clients actifs
80 % du Top 1000
des entreprises
basées en France

INTERNATIONAL
▼
Présence
significative
et profitable dans
plus de 10 pays

RESSOURCES
HUMAINES
▼
Permettre à
la moitié des
collaborateurs
d'évoluer au sein
du Groupe

NOTRE MÉTIER ▶ L'AUDIT AU RÉSULTAT

Notre ambition est de devenir le leader mondial de l'audit au résultat

Pour cela, nous devons réaliser, à l'horizon 2011, les 3 objectifs suivants :

- 1 • Renforcer notre position de leader de l'audit au résultat en France

Notre ambition : convaincre de nouveaux clients par une diversification de nos offres et faire progresser la satisfaction et la fidélité de nos clients existants.

- 2 • Accroître de manière significative notre présence à l'international

Notre ambition : assurer la pérennité de l'entreprise, mais aussi élargir les opportunités d'économies pour nos clients. Nous pourrions ainsi :

- accompagner nos clients français implantés à l'étranger dans un périmètre étendu ;
- faire bénéficier les clients étrangers des méthodologies et expertises développées en France, mais applicables dans leur pays ;
- favoriser la mise en place de partenariats pour les sociétés innovantes dans le cadre de nos missions de montage de dossiers de demande de subventions auprès de la Commission européenne.

- 3 • Encourager le développement des compétences et la mobilité interne

Nos clients apprécient particulièrement, lors de nos missions, la capacité d'écoute et d'adaptation de nos consultants en fonction des contraintes exprimées et leur culture du résultat.

Notre ambition : poursuivre le développement de ces points forts en veillant à entretenir la motivation de nos collaborateurs. C'est pourquoi nous favorisons la mobilité interne, en proposant de réelles opportunités d'évolution au sein de l'entreprise.

Cette politique permet aussi de développer les compétences techniques de nos collaborateurs en élargissant leurs domaines d'intervention.

Génération 2011

Plan de déploiement

1

Objectif « Génération 2011 » n°1	Axe qualité n°1
Posséder comme clients actifs 80% du Top 1000 des entreprises basées en France.	Renforcer notre position de leader de l'audit au résultat en France.
ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF	INDICATEURS «QUALITÉ» ASSOCIÉS POUR 2009
<p>Être en mesure de proposer une offre globale multi-produits lorsque le besoin est identifié.</p>	<p>Atteindre 25% de clients équipés dans 2 Pôles à fin 2010 et 20% à fin 2009.</p>
<p>Proposer à nos clients de nouvelles sources d'économies* en investissant dans la R&D. En 2007, 41 nouvelles pistes d'économies ou nouveaux produits ont pu être proposés pour la 1^{ère} fois, pour un montant total de près de 10 M€ d'économies.</p>	<p>Procéder au lancement de 12 nouveaux produits en France et à l'international.</p>
<p>Éviter les résiliations</p> <p>Bien que peu nombreuses (elles ne concernent que 1% des clients actifs), nous devons considérer que les demandes de résiliations constituent un signal fort indiquant que notre client n'est plus satisfait de notre collaboration. L'objectif est de découvrir le motif réel de la demande et d'y apporter, autant que faire se peut, une réponse appropriée afin que les missions qui nous ont été confiées puissent se poursuivre jusqu'à l'obtention d'économies.</p>	<p>Reconquérir 25% des clients ayant fait une demande de résiliation.</p>

* Alma Consulting Group s'engage, chaque fois que cela s'avère nécessaire et aux fins d'impératifs techniques ou légaux, à faire appel à tout cabinet d'avocats ou d'experts indépendants choisi en accord avec ses clients.

Objectif « Génération 2011 » n°1	Axe qualité n°1
Posséder comme clients actifs 80% du Top 1000 des entreprises basées en France.	Renforcer notre position de leader de l'audit au résultat en France.
ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF	INDICATEURS «QUALITÉ» ASSOCIÉS POUR 2009
<p>Améliorer, sur le long terme, la confiance de nos clients</p> <p>Les prestations AT et CIR comportent habituellement une clause de tacite reconduction. Notre écoute attentive des besoins exprimés par nos clients nous conduit dans certains cas à supprimer cette clause, de façon à ne pas les engager dans un partenariat à moyen ou long terme. Notre ambition est de démontrer, par la qualité de la prestation fournie dès la première année, la valeur ajoutée que nous sommes à même d'apporter à ces clients sur une plus longue période.</p>	<p>80% du Top 1000 des entreprises françaises sont des clients actifs fin 2011(objectif 2009 : 70%).</p>

2

Objectif « Génération 2011 » n°2	Axe qualité n°2
Présence significative et profitable dans plus de 10 pays.	Assurer le développement de nos activités à l'international.
ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF	INDICATEURS «QUALITÉ» ASSOCIÉS POUR 2009
<p>Réussir 4 nouvelles implantations dans 4 nouveaux pays d'ici 2011</p> <p>soit par croissance organique, soit par croissance externe. La Direction internationale, basée en France, s'est structurée pour accompagner cette croissance tout en maîtrisant les risques économiques, juridiques et techniques.</p> <p>Elle veille également au déploiement harmonisé des méthodologies qui ont fait notre succès en France au sein de chaque nouvelle implantation.</p>	<p>Effectuer 1 implantation en 2009.</p>
<p>Générer des contacts qualifiés au plan international</p> <p>Afin d'encourager le réflexe international au sein de nos équipes basées en France, nous suivons le nombre de contacts qualifiés transmis par la Direction internationale par l'ensemble des collaborateurs.</p>	<p>Obtenir 60 recommandations qualifiées de la France (hors DI) vers l'international dont 20% sont issues des Pôles.</p>

Génération 2011

Plan de déploiement

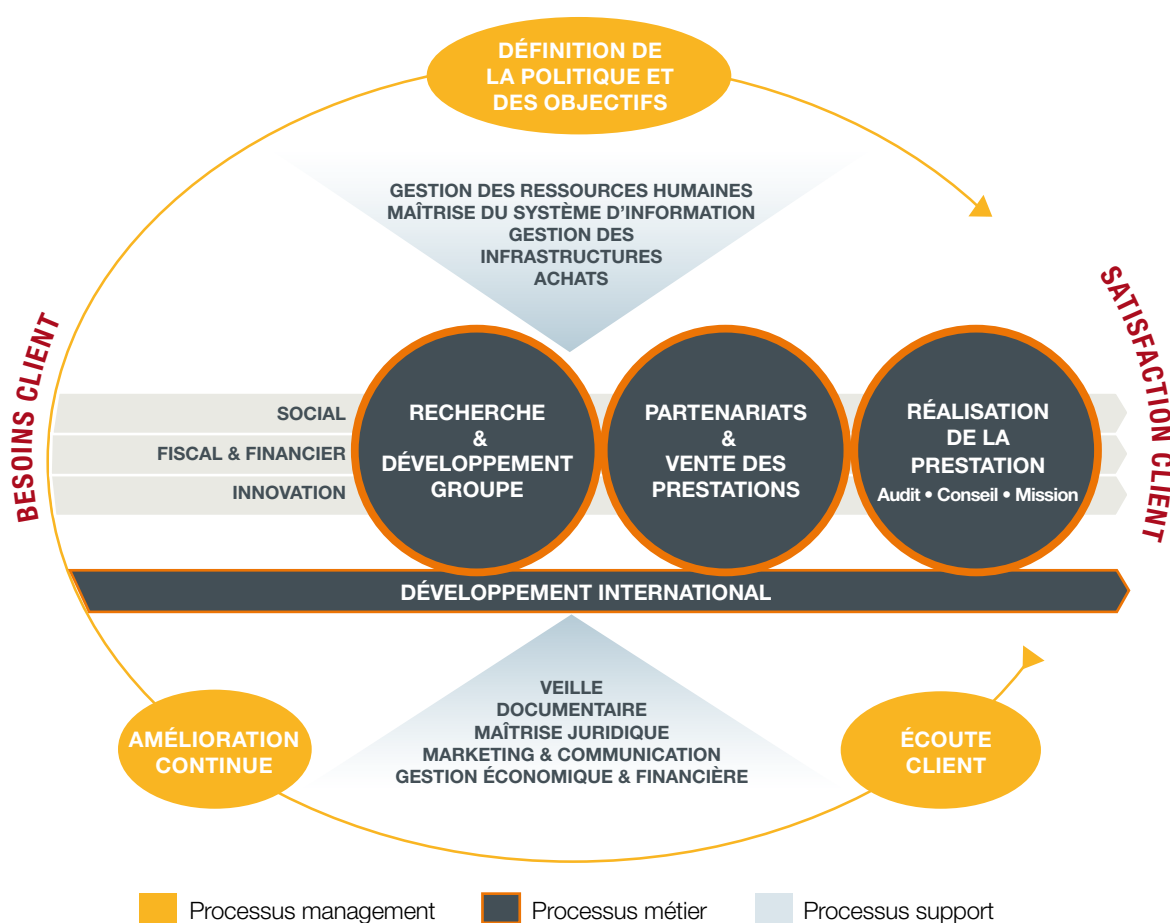
3

Objectif « Génération 2011 » n°3	Axe qualité n°3
<p>Permettre à la moitié des collaborateurs d'évoluer au sein du Groupe.</p>	<p>Mettre nos valeurs et nos compétences au service de nos clients.</p>
ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF	INDICATEURS «QUALITÉ» ASSOCIÉS POUR 2009
<p>Refondre la politique RH Groupe en lien avec les Valeurs et la communiquer</p>	<p>Atteindre un taux de participation de 80% aux enquêtes «Valeurs 2009».</p>
<p>Accompagner l'intégration de chaque nouveau collaborateur</p> <p>par un cursus personnalisé et l'attribution d'un tuteur « technique » et d'un tuteur « RH » pendant les premiers mois. En 2007, 84.5% des recrutements de l'année précédente ont pu être consolidés.</p> <p>Nos consultants ou commerciaux ne sont habilités à prendre en charge des missions clients qu'après avoir suivi l'intégralité du cursus et avoir été confirmés dans leur poste.</p>	<p>Intégrer avec succès 90% des nouveaux embauchés dans le Groupe.</p>
<p>Maintenir le turn-over en dessous de 10%</p> <p>et constituer des équipes expérimentées et performantes par le biais de 2 actions concomitantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> • Favoriser la mobilité interne en proposant de réelles opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. • Évaluer les compétences et les souhaits d'évolution de chaque collaborateur du Groupe <i>via</i> un entretien de développement des compétences avec le manager direct afin : <ul style="list-style-type: none"> - de permettre d'exprimer et de motiver les souhaits de mobilité interne ; - d'évaluer les besoins en formation afin de maintenir et développer leurs compétences. 	<p>Atteindre un taux d'évolution de 15% dans le Groupe.</p>

Le Système de Management de la Qualité

La démarche qualité Alma Consulting Group

La certification ISO 9001 (version 2000) s'étend à l'ensemble de nos produits et de nos sites géographiques*. Toute l'organisation vise à la plus large adhésion, au respect des options stratégiques et des indicateurs de performance du Groupe.



Les interactions entre les processus sont décrites dans les cartographies de chaque processus

* Chaque filiale met en place sa propre démarche qualité, construite en cohérence avec celle du Groupe et déployée selon son rythme. Les sites concernés sont donc Gennevilliers et Lyon.

1 ● L'organisation du Système de Management de la Qualité (SMQ) d'Alma Consulting Group

Une démarche qui repose sur un système décentralisé basé sur la définition des processus

Notre organisation s'articule en fonction de trois natures de processus :

- **Les processus de management** - Ils contribuent à la détermination de la politique qualité et au déploiement des objectifs de la société.
- **Les processus métier** - Ils contribuent directement à la création de valeur ajoutée durant toutes les phases de la relation client.
- **Les processus support** - Ils contribuent à l'atteinte des objectifs des processus métier en leur apportant les ressources dont ils ont besoin.

2 ● Le rôle de la Direction Qualité

Garantir un SMQ structuré et évolutif

La Direction Qualité s'assure de la cohérence des différentes actions et de la documentation transverse.

Elle met en place, avec des Pilotes, des revues de processus annuelles et des points trimestriels pour en vérifier la bonne maîtrise et leur amélioration.

Elle participe aux projets transverses afin de maîtriser leurs impacts sur le système qualité. Elle est également missionnée par le Comité Exécutif et sollicitée par les Pilotes pour réaliser des audits selon la procédure de gestion des audits de qualité internes*. Ces derniers sont pris en charge par l'équipe d'auditeurs «qualité» interne, habilitée par la Direction Qualité.

3 ● Le rôle du « Pilote »

Un garant du déploiement de la démarche qualité

Chaque processus est géré par un «Pilote» dont le rôle est de s'assurer du bon déploiement de la démarche qualité dans sa sphère de responsabilité et donc d'être porteur de la «voix du client».

Il doit s'assurer que :

- les besoins des clients sont identifiés et connus par l'ensemble de ses collaborateurs ;
- les prestations répondent aux attentes des clients ;
- chaque acteur du processus dispose des informations/données qui le relie aux autres et applique les instructions nécessaires pour réaliser sa mission.

* Procédure exigée par la norme ISO 9001.

1994

La démarche qualité est initiée.

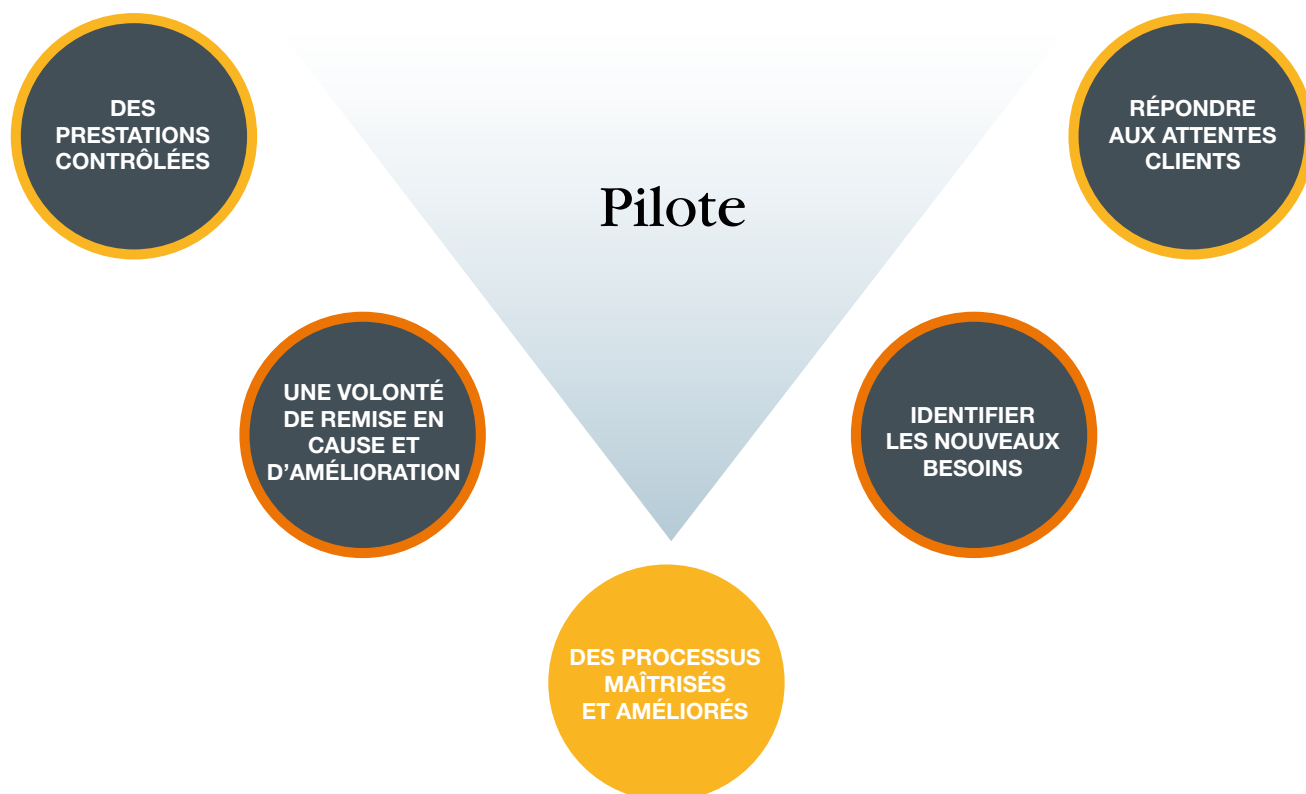
1997

Obtention de la certification ISO 9002 v94. Cette certification a ensuite été renouvelée en 2000.

2002

Alma Consulting Group se met également en conformité avec la nouvelle norme ISO 9001 v2000.

Historique



Pour y parvenir, il doit :

- 1 • identifier les axes de priorités en lien avec la stratégie et la politique qualité du Groupe ;
- 2 • planifier et assurer la mise en œuvre des actions d'amélioration**. À ce titre, il fixe et analyse les indicateurs « qualité » lui permettant de piloter son processus et communique régulièrement les résultats à ses collaborateurs ;
- 3 • valider les évolutions documentaires liées à son processus en vérifiant leur cohérence avec les autres procédures et modes opératoires existants.

Il s'appuie sur un contact qualité qu'il a nommé et sur le Direction Qualité qui intervient en conseil et support.

Notre démarche qualité est donc portée par les acteurs en lien direct avec les activités. Ils peuvent ainsi définir les actions les plus appropriées et les plus efficaces pour garantir à nos clients la qualité de nos prestations et l'adéquation avec leurs besoins et notre politique.

** Selon la procédure de gestion des actions d'amélioration.

Cette certification a toujours été renouvelée, l'organisme certificateur notant la progression régulière de la maturité de notre démarche.

2007

La certification ISO 9001 v2000 est obtenue par notre filiale polonaise. La société WINTER & Associés (Pôle assurances), certifiée ISO 9001 v2000 sur ses principales activités, rejoint le Groupe.

2008

La certification ISO 9001 v2000 est obtenue par notre filiale espagnole. La société AMR (Pôle fiscal et financier), certifiée ISO 9001 v2000 rejoint le Groupe *via*

le rachat de NACC, sa maison mère. Cristal décisions (Pôle achats), Serfi (Pôle fiscal et financier) et Andéléa (Pôle social) mettent en place une démarche qualité.

La qualité au quotidien : un engagement individuel

Notre système qualité doit son efficacité et son amélioration à la participation de chaque collaborateur. Chacun d'eux doit être conscient de son rôle et de l'impact de son activité sur la satisfaction du client.

1 ● Être à l'écoute de nos clients

C'est notre première exigence. Chaque collaborateur, dans le cadre de son activité, doit constamment être à l'écoute des clients. C'est ainsi qu'il pourra identifier :

- ses attentes explicites et implicites initiales ;
- les attentes complémentaires exprimées en cours de mission ;
- les possibilités d'amélioration *via* les remarques de nos clients en cours de mission et lors des réunions de bilan de prestation ;
- ses possibles mécontentements.

Chacune de ses attentes sera ainsi traitée et pourra donner lieu soit à :

- une modification de convention ;
- un avenant à la convention déjà signée ;
- la création d'un nouveau produit par notre service de R&D Groupe.

2 ● Un traitement approprié des réclamations

Une procédure aborde le traitement des réclamations sous deux angles complémentaires :

- un traitement de la problématique du client (analyse des causes, mise en place d'une action curative) ;
- un traitement de fond permettant d'engager une action corrective afin de s'assurer que le motif de mécontentement ne se reproduise plus.

Cette approche double nous permet de répondre aux attentes de nos clients, de capitaliser sur leurs besoins et d'améliorer nos processus.

Pour les aider dans leurs missions, les collaborateurs disposent :

- de fiches de liaisons assurant le passage d'informations entre les équipes commerciales et opérationnelles ;
- d'outils permettant de consolider l'historique de la relation client.

3 ● Des procédures qui ont fait leurs preuves

L'implication de chacun pour la satisfaction de nos clients passe également par l'application de procédures assurant un traitement cohérent des dossiers et la traçabilité des prestations.

La formalisation de nos pratiques au travers de la description des processus, des procédures, et des modes opératoires favorise :

- la rapidité d'intégration des nouveaux ;
- la mise en place rapide de modifications organisationnelles grâce à la maîtrise des impacts des évolutions planifiées ;
- la continuité de service grâce à l'harmonisation des pratiques ;
- la capitalisation du savoir-faire.

D'autre part, les procédures sont adaptées à chaque métier et intègrent systématiquement un circuit défini de revue et de validation des livrables et la gestion des non-conformités* relevées lors de ces contrôles. L'analyse de ces informations participe à l'amélioration de nos pratiques.

Chaque collaborateur est également incité à formuler des suggestions et à relever les dysfonctionnements qu'il peut observer afin de faire progresser notre système*.

En respectant ces 3 principes, les collaborateurs permettent de mesurer la réelle performance de notre organisation et d'identifier les axes d'amélioration les plus adaptés.

* La gestion des dysfonctionnements, non-conformités récurrentes ainsi que les actions correctives et préventives sont documentées dans la procédure de « gestion des actions d'amélioration », exigée par la norme ISO 9001.

LE SYSTÈME DOCUMENTAIRE

S'appuyer sur une structure documentaire informatisée

selon la procédure de gestion des documents métiers*

Manuel

- **Le manuel qualité** illustre la dynamique qualité associée à la politique, aux objectifs et au management d'Alma Consulting Group.

Processus

- **Les processus** décrivent les dispositions mises en place pour satisfaire les attentes de nos clients.

Supports méthodologiques

- **Les procédures** décrivent la façon de réaliser nos activités pour l'accomplissement de nos processus.
- **Les modes opératoires** décrivent l'enchaînement des actions, la manière de faire du point de vue opérationnel.
- **Les imprimés** (papier et informatiques) sont un support pour enregistrer les informations ou les données utiles à la réalisation et à la maîtrise de nos processus.

Enregistrements

- **Les enregistrements** sont des données qui fournissent des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus. Ils se présentent sur support papier ou informatique. Ils sont gérés selon la procédure de classement définie dans chaque département et la procédure d'archivage des documents métiers*.

* Procédures exigées par la norme ISO 9001.

CONTACT
DIRECTION QUALITÉ

Alma Consulting Group
185 avenue des Grésillons
92622 Gennevilliers cedex
Tél. : 01 41 49 41 00
service.qualite@almacg.com