

Stratégie, Efficience Opérationnelle et Systèmes d'Information ou comment répondre aux besoins de performance des entreprises avec les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

Aujourd'hui, le dirigeant d'entreprise doit non seulement piloter les actions opérationnelles quotidiennes de son entreprise, mais également porter la vision stratégique. Cette indispensable prospective prend souvent la forme d'une cible à moyen terme, à la fois ambitieuse et réaliste.

Pour cela, intuitivement, il comprend que franchir un cap en termes de croissance et d'efficience passe par des transformations de l'entreprise qui s'appuient, entre autres, sur les technologies de l'information. Mais le chemin à suivre n'est pas toujours clair.

Des études montrent d'ailleurs qu'il n'y a aucune corrélation directe entre la performance économique d'une entreprise (mesurée par le ROE) et le niveau des investissements informatiques. En revanche, cette corrélation existe entre la performance et la maturité de l'entreprise vis-à-vis du traitement de l'information. On peut lire à cet égard le rapport du CIGREF intitulé « Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage », s'appuyant sur les travaux du professeur Donald Marchand, de l'IMD de Lausanne.

Il faut donc investir dans la technologie, mais à bon escient et en cohérence avec la culture de l'entreprise.

C'est pourquoi, de manière très pragmatique, le stratège a besoin de répondre à **trois questions** pour conduire son entreprise sur le chemin du succès :

- En quoi les NTIC peuvent-elles contribuer à la croissance de mon chiffre d'affaires ?
- Comment peuvent-elles m'aider à diminuer mes coûts de production (ou m'aider à absorber la croissance à iso-coûts) ?
- Les services attendus du système d'information sont-ils eux-mêmes rendus avec efficacité, efficience et agilité ?

ISlean Consulting se propose d'aider les dirigeants à répondre à ces questions et de les accompagner dans la mise en œuvre des transformations identifiées comme pertinentes.

En quoi les NTIC peuvent-elles contribuer à la croissance du chiffre d'affaires ?

Si les technologies sont souvent vues comme un vecteur d'efficacité et de productivité, elles peuvent également contribuer directement au chiffre d'affaires sur plusieurs axes.

1. Développer une meilleure connaissance du marché et des clients

La performance de l'entreprise passe par sa capacité à entendre la « voix du client », c'est-à-dire à décrypter les besoins du marché et à y répondre avec réactivité. Pour cela, le dirigeant doit se demander s'il dispose du système adéquat de remontée d'information pour satisfaire les clients au plus près de leur demande ou pour prendre les nouvelles orientations au bon niveau de décision. Il est nécessaire de travailler sur les processus et les outils pour viser l'excellence dans ce domaine.

2. Ajouter des services à valeur ajoutée à l'offre de base de l'entreprise

Pour fournir ses produits ou services, l'entreprise gère de fait beaucoup plus d'informations qu'elle n'en est peut-être consciente. Or ces informations peuvent avoir une valeur pour ses clients. Relatons l'exemple classique d'une entreprise de livraison qui est désormais capable d'offrir une visibilité en temps réel à ses clients sur la localisation de leurs colis. En déclinant cet exemple à son métier, l'entreprise peut se demander : « Quelles informations intéressent mes clients au-delà du produit ou service de base que je leur fournis ? Comment puis-je m'organiser pour le leur procurer ? Comment valoriser ces services complémentaires ? »

3. Développer de nouveaux canaux de distribution ou d'échange avec les clients

Le e-commerce n'est plus l'eldorado théorique d'il y a dix ans. C'est une réalité concrète et quotidienne pour tout le monde, à laquelle s'est ajoutée récemment l'explosion des Smartphones (bientôt plus de Smartphones connectés au web que d'ordinateurs portables vendus dans le monde). Les « digital natives », cette génération née avec un ordinateur et une Playstation dans les mains, arrivent sur le marché. Pour autant, combien d'entreprises peuvent se targuer d'avoir une politique de distribution ou de marketing électronique clairement établie ou maîtrisée ? Et combien pensent que leur marché n'est pas concerné, sans avoir vraiment étudié la question ?

4. Créer la rupture

Et s'il existait une manière disruptive d'aborder le marché ? Une nouvelle façon pour l'entreprise d'apporter ses produits et services aux clients, en modifiant sa chaîne de valeur ou en changeant la nature du service apporté ? L'entreprise dispose peut-être des moyens d'anticiper les rêves de ses clients et de les rendre possibles.

Comment diminuer les coûts de production ?

Le **Lean Management** nous apprend depuis longtemps à améliorer la qualité et les coûts de production, en tirant le flux de valeur par la demande des clients, en fluidifiant les processus par la suppression des attentes et des stocks et en instaurant des pratiques d'amélioration continue. Ces méthodes, industrielles à l'origine, sont désormais tout autant répandues dans les services.

Là encore, le **levier technologique** permet de franchir des marches de progrès.

1. Piloter les coûts

L'expérience montre que mettre une activité sous contrôle à l'aide d'indicateurs, c'est déjà l'améliorer de 5 à 10%. Plus généralement, il est impossible de conduire des actions d'amélioration sans effectuer au préalable des mesures. Les outils de pilotage doivent donc intervenir en support des actions d'amélioration, en évitant le syndrome de « l'usine à gaz ».

2. Automatiser / fluidifier les processus

Dans tous les secteurs, penser différemment ses processus de travail permet d'identifier des tâches automatisables. La technologie offre désormais des moyens de mettre en place des workflows permettant de standardiser et d'accélérer les tâches. Ici, une approche pragmatique s'impose pour investir sur le juste besoin : maintenir un geste manuel vaut parfois mieux que d'investir dans un outillage ultra-perfectionné... et coûteux. De même, lorsqu'une intervention sur des processus standards non différenciant pour l'entreprise est nécessaire, il est urgent d'adopter des solutions du marché « sur étagère » et d'éviter de « réinventer la roue ».

3. Dématérialiser

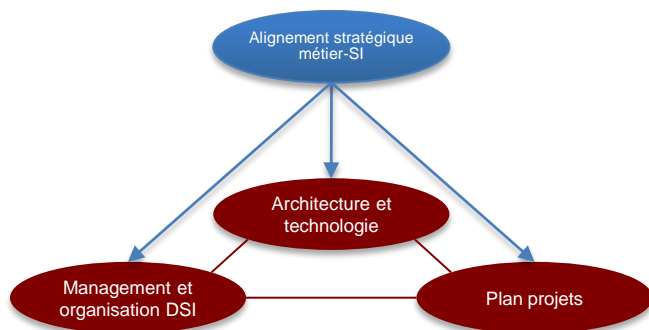
L'ère de l'e-mail a déjà bouleversé nos façons de travailler, en modifiant les relations entre acteurs et en accélérant les processus. Au-delà de cette partie émergée de l'iceberg de la dématérialisation, toutes les organisations visent désormais à la suppression des échanges de papiers et de courriers. Cela suppose des techniques électroniques sécurisées pour la numérisation, l'authentification, le transfert, le stockage, la certification, la consultation.

Ces projets conduisent généralement à des retours sur investissement très importants, tant par la réduction des frais généraux que par les gains de productivité induits.

Les services attendus du système d'information sont-ils eux-mêmes rendus avec efficacité, efficacité et agilité ?

L'alignement de la stratégie de l'entreprise et de sa stratégie informatique est incontournable pour la réussite des transformations à conduire.

Pour autant, cet alignement ne va pas naturellement de soi. En effet, la culture, les préoccupations et le langage de la Direction Générale, des Directions Métiers et du Directeur Informatique sont bien souvent structurellement différents.



Pour assurer leur réussite, les dirigeants auront à cœur de sécuriser les points suivants :

Quelles architectures logicielles et techniques ?

- L'architecture fonctionnelle est-elle optimisée et en phase avec l'évolution des processus métiers ?
- Les choix d'infrastructures techniques sont-ils bons ?
- Quelle politique de sécurité ?

Comment manager l'informatique ?

- La **gouvernance** permet-elle de prendre au bon niveau les décisions touchant à l'informatique ?
- **L'organisation et les processus** de la DSI permettent-ils d'apporter les nouvelles solutions avec efficacité, tout en assurant le maintien en conditions opérationnelles du système existant ?
- Les **compétences** clés sont-elles maîtrisées en interne de l'entreprise ?
- La **politique de sous-traitance** est-elle cohérente ?
- Les **coûts** et la **valeur** apportés par l'informatique sont-ils pilotés ?

Comment sécuriser le plan projet ?

- La trajectoire pluriannuelle est-elle maîtrisée ?
- Comment assure-t-on la priorisation et la conduite du changement ?

Intervention d'ISlean Consulting : à titre d'exemple, une méthode flash nous permet d'aider les entreprises à imaginer leurs axes de développement



Un cycle court d'entretiens et d'études

- Cycle d'entretiens avec les membres du Comité de Direction de l'entreprise
- Entretiens éventuels avec des clients représentatifs de l'entreprise
- Recherches spécifiques sur le marché de l'entreprise

Un séminaire « au vert » du Comité de Direction, pour sortir « la tête du guidon »

- Restitution de l'étude amont et échanges sur les perspectives globales ouvertes
- Séances de brainstorming rapides sur les principaux points innovants soulevés
- Formalisation de pistes d'actions possibles

La définition, avec le dirigeant, du plan d'actions à mener

- Formalisation de la restitution du séminaire
- Qualification des enjeux, des difficultés et des risques des différents projets ; identification des porteurs potentiels des projets
- Priorisation des pistes d'actions envisagées et lancement des études approfondies ou des projets sélectionnés

Qui sommes-nous ?

L'équipe d'ISlean Consulting est composée de professionnels expérimentés et de consultants rigoureusement sélectionnés

Des associés expérimentés

Les associés du cabinet ont entre 12 et 20 ans d'expérience professionnelle. Ils ont tous conduit une part significative de leur carrière au sein de cabinets prestigieux (Bossard). Ils ont ainsi acquis la maîtrise des diagnostics de performance, des missions de maîtrise des coûts, d'audit et transformation d'organisation, de conseil en outsourcing et de pilotage de grands programmes de transformation métier ou SI.

Une équipe de consultants internes

Les consultants d'ISlean Consulting interviennent sur des missions complexes à forte valeur ajoutée. Le cabinet poursuit donc une politique de recrutement progressive et maîtrisée : ses consultants sont issus de Grandes Écoles de Commerce ou d'Ingénieurs. Ils ont souvent une spécialisation ou une expérience confirmée dans le domaine du management des systèmes d'information, ou les méthodes du Lean Management. ISlean Consulting porte une grande importance à leur progression personnelle, par coaching sur projet et par la formation continue sur ses méthodes.

Un réseau de partenaires experts

Grâce à son réseau, ISlean Consulting peut mobiliser rapidement, au sein de ses équipes, des consultants indépendants dont l'expertise spécifique est pertinente pour un projet.

ISlean Consulting est un cabinet de conseil en stratégie, Lean management et organisation des systèmes d'information.

Sa vocation est d'aider les entreprises à optimiser leur fonction informatique en déclinant les principes du «Lean manufacturing».

Ses interventions permettent de mettre en cohérence la stratégie, l'amélioration opérationnelle des processus métiers et les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

Ses clients lui reconnaissent une capacité rare à délivrer les résultats attendus en respectant les hommes et les réalités du terrain.

Issus des grands cabinets de conseil en stratégie et organisation, les consultants d'ISlean Consulting déclinent et adaptent leurs savoir-faire au contexte spécifique de chacun de leurs clients, quels que soient leurs enjeux et leur taille.

Nos clients sont des Directeurs Généraux, des Directeurs Métiers ou des DSI, confrontés à des enjeux de transformation majeurs

Notre philosophie : réconcilier la stratégie et l'innovation avec les réalités du terrain et des hommes

Pour nous joindre par courrier :

ISlean Consulting
111 avenue Victor Hugo
75784 PARIS CEDEX 16

Par mail :

contact@islean-consulting.com

