

DOSSIER DE PRESSE

Solucom 12 idées pour illuminer 2012

The power of simplicity
«Ce qui est simple est fort»

Contacts presse

KaBeCom

7, rue Nicolet

75018 Paris

Tél. : +33(0)1 44 92 02 26

GSM : 06 22 85 34 69

Contacts :

Katia Brozek

katia.brozek@kabecom.com

Solucom

Tour Franklin

100-101, terrasse Boieldieu

92042 Paris La Défense

Tél. : +33(0)1 49 03 25 00

Fax : +33(0)1 49 03 25 01

Contacts :

Service communication

presse@solucom.fr

Le cabinet Solucom présente ses 12 conseils pour 2012

2012 s'annonce encore comme une année difficile : chaque entreprise s'interroge sur les leviers possibles pour faire face à la crise et continuer à évoluer. Anticiper, innover restent les maîtres mots pour s'adapter au marché. Mais quelles que soient les stratégies adoptées, il reste indispensable de voir plus loin pour fédérer les énergies, faire vivre le collectif pour emporter l'adhésion des collaborateurs dans des projets porteurs de transformation.

A travers de tribunes, également accessibles sur SolucomINSIGHT, notre magazine on line, Solucom vous propose 12 idées clés pour aborder cette nouvelle année.

<http://www.solucominsight.fr/category/dossiers/perspectives-2012>

Anticipation

Anticiper pour réussir la sortie de crise : tenir le bon rythme !

Cohésion

L'intelligence collective : point clé de la cohésion et de la performance de l'entreprise ?

Engagement

« Les forêts précèdent les peuples, les déserts les suivent », Chateaubriand

Innovation

Adieu 2011, année de crise. Bonjour 2012... année de crise !

Mobilité

2012, l'année du tout mobile ?

Ouverture

La clé du développement des grandes organisations

Performance

Concept relativiste ou vecteur d'excellence ?

Relation client

Axe de différenciation pour les entreprises

Réseau

Le collaboratif au service d'une meilleure communication en 2012 ?

Simplicité

« La simplicité est la sophistication suprême », Léonard de Vinci

Synergie

Entre métier et SI : une stratégie gagnante

Transformation

« Sans émotions, il est impossible de transformer les ténèbres en lumière et l'apathie en mouvement », Carl Gustav Jung

ANTICIPATION

Anticiper pour réussir la sortie de crise : tenir le bon rythme !



Yves Charlier,
manager au sein de la practice Gouvernance SI

Les périodes de crise sont toujours révélatrices de la capacité de résistance et d'innovation des entreprises. Et donc de leur capacité à bien anticiper dans le pilotage de leurs priorités, de leurs investissements et de leurs mouvements tactiques ou stratégiques en période d'incertitude.

Freiner la machine, mais juste quand il faut

Anticiper c'est d'abord détecter le plus en amont possible les signaux faibles de contraction d'activité : affaires décalées dans le temps, difficultés de concurrents, baisse du taux de réussite commerciale.... L'objectif c'est de freiner la machine juste quand il faut, mais pas trop tôt non plus en se basant sur le seul principe de précaution. C'est donc le moment de renforcer les « capteurs avancés » dont l'entreprise dispose pour se piloter, en mobilisant plus largement les équipes sur la détection de ces signaux faibles, et d'améliorer les modes de reporting et de décision. Les technologies collaboratives peuvent grandement aider à la mise en place de ces moyens.

Ne pas stopper la machine, la laisser tourner, même si c'est au ralenti

Anticiper, c'est aussi ne pas rater le moment de la sortie de crise. Les indicateurs avancés évoqués plus haut sont là aussi pour anticiper les signes de reprise et les opportunités à saisir. Ensuite, il faut faire redémarrer la machine très rapidement pour être les premiers à bénéficier de l'embellie. L'expérience nous montre que freiner une entreprise en marche, c'est complexe et long, même si le levier des budgets permet de « passer le message » assez rapidement. En revanche, remettre tout le monde en mouvement est beaucoup plus lourd et beaucoup plus laborieux. Nous pouvons faire le parallèle avec les usines dans le secteur de la chimie, de la métallurgie ou du raffinage du pétrole : arrêter une usine prend plusieurs jours, voire plusieurs semaines, de même que pour la redémarrer. Il vaut donc souvent mieux la laisser tourner, à régime réduit certes, mais la laisser tourner tout de même pour savoir redémarrer très vite dès que possible.

En profiter pour améliorer les performances de la machine

Enfin, anticiper, c'est aussi profiter des périodes de contraction d'activité pour améliorer les performances de la machine. L'idée, c'est de l'alimenter avec des actions de fond que l'on a tendance à reporter en période faste et qui permettront d'être plus performant demain : supprimer les lourdeurs de fonctionnement, simplifier les processus, supprimer les couches d'organisation inutiles, transformer les modes de managements en renforçant l'autonomie et la proximité avec le management... Autant d'actions pour sortir plus léger et plus agile de la période d'incertitude.

COHESION

L'intelligence collective : point clé de la cohésion et de la performance de l'entreprise ?



Damien Mermet,
directeur associé au sein de la practice Stratégie & management

Face à une année 2012 qui s'annonce très sensible et confrontées à des écosystèmes à la fois complexes et en évolution permanente, la plupart des entreprises vont chercher à renforcer leur capacité de compréhension et d'action au plus proche des clients et des partenaires. La mobilisation des collaborateurs et le renforcement du collectif sont une des réponses à déployer.

Le collectif, source de responsabilisation

Dans un contexte en transformation, voire un contexte de crise, l'une des clés de réussite réside dans la mobilisation des collaborateurs pour former un collectif soudé dans lequel chacun s'engage et prend ses responsabilités. Par exemple, dans le secteur des services, le développement des marges de manœuvre des téléconseillers pour qu'ils soient en mesure de satisfaire les clients est aujourd'hui une préoccupation pour de nombreuses entreprises.

Pour parvenir à cet engagement, il convient d'agir à la fois sur la culture (les croyances, les représentations, les valeurs, les principes, les envies, les comportements) et sur les « outils » et « systèmes » qui structurent les comportements (la contractualisation, l'évaluation, la gestion des carrières, l'accès et le partage de l'information).

Favoriser l'intelligence collective

C'est en allant au-delà de l'engagement individuel par la mobilisation de « l'intelligence collective » des équipes que l'entreprise peut maximiser sa capacité d'innovation et sa performance. L'intelligence collective c'est à la fois la capacité de chacun à raisonner par rapport à l'intérêt collectif et la capacité du collectif à assembler et démultiplier les compétences disponibles selon la logique du « 1+1=3 » (voir focus « Intelligence collective : comment développer la performance collective de vos collaborateurs »). Le développement des communautés de pratique métier et des réseaux sociaux d'entreprise correspondent complètement à cette idée (voir article). Au-delà de ce type de projets spécifiques, cela interroge très concrètement et quotidiennement les comportements et méthodes de travail en groupe pour faciliter l'expression, l'écoute, la créativité, l'analyse, la décision, l'appropriation (voir focus « Intelligence collective : jouer pour mieux travailler »).

La cohésion : l'alliance des différences

Développer la capacité d'un collectif à travailler efficacement ensemble suppose de prendre le temps de construire progressivement la confiance et d'aider chacun à apprendre et à apprécier de travailler avec des personnes très différentes de lui. En effet, une cohésion performante ce n'est pas le clonage, mais la diversité et la complémentarité.

Ainsi, le développement de la cohésion et de l'intelligence collective peut prendre de multiples formes depuis la conduite d'un projet global de « transformation culturelle » jusqu'à des actions très ponctuelles au niveau d'une équipe.

Les bénéfices de cette approche en termes d'innovation, de développement et de performance sont très importants. Alors qu'est-ce qui en rend aussi difficile sa mise en œuvre ? Sans prétendre donner une réponse définitive, l'une des réponses semblerait résider notamment dans l'importance du travail personnel que les dirigeants doivent faire pour « lâcher prise ».

ENGAGEMENT

« Les forêts précèdent les peuples, les déserts les suivent »,
Chateaubriand



Guillaume Chassard,
directeur associé au sein de la practice Architecture SI

De plus en plus d'entreprises s'engagent sur la voie de la RSE – Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Qu'il soit le fruit de la pression collective, d'une véritable prise de conscience des dirigeants, d'une recherche de notoriété, ou de toutes ces raisons à la fois, ce mouvement des entreprises vise à mieux prendre en compte les enjeux du développement durable en limitant leur impact social, économique et environnemental dans l'exercice de leur activité.

En matière de protection de l'environnement, en particulier, l'avènement du « tout numérique » auquel on assiste dans nos sociétés depuis plusieurs années a mis en lumière l'impact des technologies de l'information sur l'environnement, et la nécessité d'une utilisation plus responsable de l'IT. Dans son rapport Smart 2020, le Climate Group estime qu'il serait possible de réduire les émissions de CO2 de l'ensemble de l'économie d'environ 15 % à l'horizon 2020 en agissant sur les technologies de l'information et de la communication. Les systèmes d'information des entreprises ont un rôle clé à jouer dans l'atteinte de cet objectif.

L'engagement des DSI pour la protection de l'environnement

L'industrie informatique s'est emparée du sujet et propose aux entreprises de nombreuses solutions et évolutions technologiques désormais matures, qu'il s'agisse d'optimiser la consommation électrique des infrastructures IT, de systématiser le recyclage dans les cycles de production, ou encore de faciliter le travail à distance et ainsi limiter les déplacements.

Et les entreprises suivent. A l'occasion de leur transformation progressive, elles s'engagent vers la voie du green IT, par exemple en investissant dans des datacenters réduisant leur empreinte carbone.

Des budgets informatiques green

Mais cette approche au sein des DSI est encore trop souvent le fruit d'un opportunisme éclairé plus que d'une conviction profonde sur la nécessité d'agir pour préserver l'environnement. Et en ces temps de crise, dégager les budgets nécessaires pour « investir plus pour plus de green » est difficile, même avec la promesse d'économies à la clé sur la facture énergétique de l'entreprise. Pourtant, lorsque les investissements ne peuvent être différés, l'erreur serait de renoncer à leur dimension green, car il faudrait alors attendre plusieurs années, avec le prochain cycle d'investissements, pour avoir l'opportunité de limiter son impact sur l'environnement par la mise en œuvre de solutions de green IT.

Vers un nécessaire changement des mentalités

D'autres leviers que financiers peuvent être actionnés pour engager les DSI sur la voie d'une IT plus responsable. Les démarches de green sourcing par exemple, qui visent à privilégier les fournisseurs qui agissent eux-mêmes pour préserver l'environnement. Ou bien encore la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance environnementale de la DSI et de son portefeuille de projets, au même titre qu'il existe aujourd'hui des indicateurs de performance économique et de qualité de service.

Alors, formulons ensemble le vœu que 2012 soit l'année du changement culturel qui fera de l'environnement une préoccupation au cœur de toutes les activités de la DSI. Et soyons tous les acteurs de ce changement !

INNOVATION

Adieu 2011, année de crise. Bonjour 2012... année de crise !



Isabelle Chapis,
directeur associé au sein de la practice Télécoms & innovation

Les crises ont toujours été cycliques. Mais 2011 a mis en évidence une nouvelle donne : les cycles seront dorénavant de plus en plus courts. Dans ce monde économique en mutation, ne devons-nous pas nous habituer à être finalement dans un « état de crise permanent » ?

Les raisons ne manqueront pas pour alimenter un climat général de doute, d'incertitude et d'attentisme économique, le manque de visibilité sur la conjoncture générant une plus grande prudence des entreprises. La pression opérationnelle pousse à gérer les actions en urgence, engendrant des décisions relativement court-termistes. Pour les nouveaux projets, un certain attentisme s'instaure et leur lancement est repoussé à des lendemains plus sûrs. Oui, mais si ces lendemains ne reviennent plus, il va donc nous falloir considérer les choses autrement.

Se résigner ? Non. Innover ? Oui ! L'innovation doit être vue comme un moyen de sortie de crise ou, tout du moins, comme un modérateur de celle-ci.

L'innovation comme outil de différenciation

C'est bien sûr un des buts les plus recherchés des démarches d'innovation. Il est faux de croire qu'en temps de crise, les clients ne sont pas sensibles aux produits et services innovants. Quand l'innovation fait sens, elle trouve son marché. Citons deux exemples. 1993/94, crise du Système Monétaire Européen ; 1995, décollage du GSM en Europe. 2008, crise économique majeure ; 2009, explosion des ventes de l'i-Phone. De plus, l'entreprise innovante, en tant que pionnière, se constitue un avantage concurrentiel fort sur le marché, avec une image de marque très valorisable.

L'innovation au service de la compétitivité de l'entreprise

Mais l'innovation peut aussi être utilisée comme outil de rationalisation et d'optimisation des coûts et processus. De nombreuses entreprises ont lancé des programmes spécifiques pour stimuler les réflexions innovantes autour de la baisse des coûts de production des biens ou des services.

Par exemple, dans l'industrie, les démarches d'analyse de la valeur s'appuient sur des groupes d'innovation pluridisciplinaires qui, lors de séances de créativité, travaillent sur un poste de coût en particulier et imaginent toutes les solutions qui permettraient de le réduire.

L'innovation comme pilier de l'animation des équipes

Last but not least, l'innovation constitue un véritable pilier d'une politique de stimulation du travail entre les équipes. L'animation de l'intelligence collective, tous les process et outils collaboratifs sont autant de formidables catalyseurs d'échanges au sein de l'entreprise. De plus, ils renforcent les liens entre des directions pour lesquelles les tensions peuvent être plus vives en temps de crise (ex : la DSI dont les budgets ont été réduits et les métiers qui cherchent à avoir le plus de réactivité possible pour trouver de nouvelles sources de développement)

Pour conclure, n'oublions pas que l'innovation n'est pas une incantation ; elle est avant tout un état d'esprit. Elle est pragmatique et progressive, n'entraînant pas forcément de gros investissements ou de coûts déraisonnables.

L'innovation n'est pas l'invention, l'innovation est un moyen concret qui peut permettre à l'entreprise de sortir du marasme économique, ou tout du moins, de traverser plus aisément cette passe difficile. Mon cadeau pour 2012 est cette belle maxime de Tite-Live « Il faut oser ou se résigner à tout ». Alors en 2012, OSEZ L'INNOVATION !!

MOBILITE

2012, l'année du tout mobile ?



Loïc Michel,
consultant senior au sein de la practice Télécoms & innovation

Aujourd'hui la mobilité est au cœur de nos vies personnelles et professionnelles. Nous ne pouvons que constater le succès grandissant des terminaux mobiles, smartphones en tête, ainsi que celui de leur myriade d'applications qui, pour beaucoup, transforment notre quotidien. L'internet, le multimédia et le commerce électronique (m-commerce) sont devenus « mobiles », si bien qu'un nombre grandissant de nos interactions commerciales, sociales et financières se réalise en mobilité.

Notre environnement connecté devient alors entièrement mobile, comme nous le sommes par nature. L'information, le contenu et la connectivité sont les mêmes partout et à tout moment. À ce titre, l'année 2012 s'impose plus encore que la précédente comme « l'année du tout mobile » avec un double enjeu pour l'entreprise.

S'adapter à une clientèle mobile

L'entreprise va d'abord devoir s'adapter à la mobilité de sa clientèle et lui proposer une relation client multicanal à la hauteur de ses attentes de nomade. À ce titre, le canal mobile (sur smartphone ou tablette) doit être considéré comme un canal de relation client à part entière lors de l'élaboration d'une stratégie de relation client. La cohérence et la continuité des parcours clients entre les canaux doivent notamment être maintenues.

En parallèle, et au-delà d'un objectif de fidélisation client, la mobilité apporte son lot d'opportunités de croissance en permettant aux clients de l'entreprise de s'informer sur l'offre de service de cette dernière, d'échanger avec elle et d'acheter ses produits lors de leurs déplacements. L'entreprise, pour bénéficier de ces opportunités, doit alors développer une stratégie internet mobile ambitieuse au risque de se voir distancer par ses concurrents.

Enfin, ces nouveaux canaux de relation client mobiles représentent une nouvelle opportunité, après le web, de dématérialiser certains pans de la relation client (les actes de gestion à plus faible valeur ajoutée prioritairement ; citons par exemple les modifications de données personnelles), avec des économies substantielles à la clé.

Intégrer la mobilité des collaborateurs dans l'organisation

L'entreprise doit par ailleurs préparer et intégrer la mobilité de ses collaborateurs dans son activité, son organisation et ses processus d'affaires. La frontière entre les usages numériques de la sphère privée et publique s'affine jour après jour et l'expérience de la mobilité des employés dans leur quotidien s'impose nécessairement dans leur environnement professionnel. Cette tendance concerne de surcroît tous les collaborateurs : cols bleus, cols blancs, VIP.

L'entreprise doit fournir à ses employés des solutions professionnelles adaptées dans une logique pro/perso ou accepter les outils de la sphère privée dans l'environnement professionnel (le Bring Your Own Device ou BYOD).

Une fois les obstacles sécuritaires, RH et juridiques passés, l'entreprise bénéficiera d'un ensemble de solutions permettant à ses collaborateurs d'accéder à ses ressources et de participer à son activité en tout lieu et à tout moment. Dans une double optique de simplification et d'optimisation, l'entreprise peut aussi ouvrir ces solutions à ses partenaires et fournisseurs en mettant en place un SI mobile étendu lui permettant de jouir d'une productivité et d'une performance d'ensemble significativement améliorées.

Un accompagnement nécessaire sur le front de la mobilité

Les nouveaux usages mobiles représentent donc un grand nombre d'opportunités de développement et de croissance.

Pour en tirer l'intégralité des bénéfices, l'entreprise doit être capable d'anticiper les nouveaux usages mobiles et piloter l'innovation pour conserver une longueur d'avance. Il s'agit, en amont de toute démarche à teneur mobile (déploiement d'un canal de relation client internet mobile, lancement d'une plate-forme de m-commerce, intégration d'une flotte de tablettes en entreprise), d'en bien comprendre les usages et de piloter en interne l'innovation depuis l'émergence de l'idée jusqu'à sa mise en œuvre sur le marché ou auprès des collaborateurs.

L'entreprise doit aussi repenser sa stratégie de relation client multicanal en l'adaptant aux canaux mobiles pour tirer pleinement partie de ces-derniers en termes de fidélisation client, de développement d'activité et d'optimisation des coûts.

Enfin, il est essentiel qu'elle aborde la mobilité de ses collaborateurs comme un chantier à part entière de ses principaux projets de transformation, en prenant la mesure de ce qu'elle peut apporter en termes de productivité et de performance.

OUVERTURE

La clé du développement des grandes organisations



G r me Billois,
manager au sein de la practice Sécurité & risk management

Ouverture, un mot synonyme d'innovation et de développement pour les grandes organisations. L'ouverture a été l'un des enjeux de 2011, elle reste une priorité en 2012 pour s'assurer de l'agilité nécessaire dans des temps économiquement troublés.

L'ouverture sous toutes ses formes

Tout d'abord, l'ouverture vers de nouveaux métiers et de nouveaux partenaires est essentiel pour réussir dans un monde aujourd'hui friand d'alliances parfois improbables entre secteurs (qui aurait imaginé, par exemple, que les banques vendraient un jour des forfaits de téléphonie ?).

L'ouverture, c'est également un élan vers de nouveaux horizons de développement, par exemple à l'international ou vers les nouveaux marchés émergents, relais de croissance essentiel.

L'ouverture, c'est aussi promouvoir de nouveaux usages et de nouvelles manieres de faire. L'arrivée en force des smartphones et des tablettes l'illustre bien. Le cloud computing, vecteur de réduction des coûts mais aussi de la création de SI plus souples, a commencé à démontrer ses bienfaits.

L'ouverture est d'ailleurs de plus en plus exigée par les utilisateurs eux-mêmes. Les réseaux sociaux, publics ou d'entreprise, la volonté d'utilisation d'équipements personnels des collaborateurs (le fameux BYOD « Bring Your Own Device ») seront certainement des sujets d'actualité en 2012.

Maîtriser l'ouverture du SI

Bien évidemment, l'actualité récente et les différents incidents de sécurité majeurs rencontrés à l'étranger comme en France, nous rappelle que l'ouverture doit être raisonnée et réfléchie. Il ne s'agit pas d'ouvrir sans contrôle un SI au cœur de la performance de l'entreprise et de laisser en libre accès des informations confidentielles.

Dans ce contexte, il est crucial de bien maîtriser les fondamentaux de la protection de l'information. Savoir où sont les informations sensibles, qui les possède, comment elles sont utilisées sont des éléments clés ! Cette connaissance permet de protéger de manière adéquate les informations les plus sensibles tout en autorisant de nouveaux usages sur le reste du système d'information, moins sensible.

Transformer son SI pour tendre vers l'ouverture

Pour autoriser l'ouverture, des mouvements de fonds dans le SI doivent être envisagés. Les priorités de 2012 seront certainement la création de « sanctuaires » pour protéger les informations les plus sensibles de manière avancée, le renforcement de la sécurité des applications (  la fois lors de l'expression des besoins, mais aussi et surtout du développement et des recettes) et finalement la création de systèmes de gestion d'identité et d'accès qui seront capables d'interagir avec les services du cloud pour garantir la continuité de la protection. La surveillance du SI et l'adaptation des processus de gestion de crises et d'incidents aux nouvelles menaces seront aussi des éléments clés.

L'ouverture est essentielle pour accompagner et développer nos organisations et les rendre compétitives tout en préservant leurs ressources ! 2012 sera sans conteste l'année de l'ouverture, comme un levier de réduction des coûts et d'émergence de nouveaux services. Un incontournable pour assurer le développement des grandes organisations !

PERFORMANCE

Concept relativiste ou vecteur d'excellence ?



Louis-Marie Lafont,
manager au sein de la practice Gouvernance SI

Quels que soient leurs noms, les programmes d'amélioration de la performance sont à la mode au sein des DSI. Ils sont d'autant plus à la mode que, magie de la performance, ces programmes finissent quasiment tous par réussir sur le papier et font l'objet d'une communication et d'une autosatisfaction généralisée auprès des équipes concernées. Pourtant, cela cache souvent un concept des plus relativistes tant il est facile d'afficher dans le domaine des SI des résultats positifs à des décideurs et des métiers non spécialistes du domaine. Quelques idées pour faire du plan de performance 2012 de votre DSI un vecteur d'excellence permettant de délivrer une performance durable et objectivement mesurable par tous.

Cibler le bon levier de performance

Les leviers de performance existent en nombre : réduction des coûts, cloud, évolution des relations MOA/MAE, développement du savoir-faire économique au sein des DSI, poursuite de l'offshore, évolution des usages, etc. Une des clés de la réussite d'un plan de performance sera le choix des bons leviers. Ces leviers doivent être limités en nombre et doivent concerner des périmètres de maturité moyenne pour la DSI. Les périmètres maintes fois optimisés génèreront des gains faibles en volume et les périmètres peu matures ne permettront pas de gain à court terme, les actions étant plus compliquées à mettre en œuvre que sur un périmètre maîtrisé.

Responsabiliser l'ensemble des acteurs

La responsabilisation des acteurs du plan de performance est un sujet délicat parce qu'à court terme, les actions proposées vont aller à l'encontre des intérêts desdits acteurs : réduction des moyens, changement des modes de fonctionnement, mise en lumière des dysfonctionnements, etc. Il faut donc s'assurer que les acteurs soient responsabilisés sur l'atteinte des objectifs globaux du plan de performance et non sur des sous-périmètres pouvant entraîner des actions locales ayant un effet finalement contraire aux objectifs globaux.

Choisir des critères de mesures simples et opposables

Bon nombre de plans de performance sont analysés à l'aune de critères peu opposables car décorrélés des indicateurs de suivi de l'activité de la DSI. Le biais est évident et tout à fait humain, les acteurs en charge de la mesure passeront plus de temps à chercher comment faire évoluer positivement l'indicateur plutôt qu'à réaliser les actions de performance identifiées. Typiquement, la mesure de gains économiques décorrélés du résultat de la DSI – auditable dans les comptes – est rarement pertinente parce que directement dépendante de la méthodologie de calcul des gains (prise en compte des coûts évités, euros constants versus euros courants, etc.). Ce type d'approche peut par exemple conduire à afficher, en toute bonne foi, des gains théoriques conséquents mais une augmentation de la facture pour le client ! A contrario, un classique objectif de réduction des coûts par rapport à ceux inscrits au budget est un objectif simple, mesurable et opposable.

Le facteur clé de la réussite d'un plan de performance, c'est donc sa simplicité : un périmètre circonscrit et une responsabilisation sur un objectif global, opposable et mesurable. Cette simplicité est la garantie de faire d'un plan de performance un vecteur d'excellence pour les clients et pour l'ensemble des équipes impliquées. Pourquoi ne pas le vérifier dès 2012 ?

RELATION CLIENT

Axe de différenciation pour les entreprises



Emmanuel Guillaumeau,
consultant manager au sein de la practice Transformation SI

Durant les quinze dernières années, la Relation clients s'est progressivement informatisée. Elle continue néanmoins de faire l'objet d'attention des entreprises comme territoire de différenciation et d'innovation. Nouveaux services en ligne, sites internet dédiés aux clients, liens avec les réseaux sociaux sont autant de sujets d'actualité... Est-ce néanmoins suffisant ?

Les collaborateurs, parents pauvres de la relation clients

Les investissements en SI relation clients des dernières années ont largement investi la sphère du « sel service ». Sites marchands, espaces personnels offerts aux clients, services en ligne se sont développés et continuent à contribuer à façonner une relation clients tournée vers le service et la performance. On pourrait presque parfois oublier que les fonctions premières de vente ou de SAV « intermédiés » (opérés par des collaborateurs de l'entreprise) restent encore largement à optimiser. Les collaborateurs deviennent maintenant souvent les parents pauvres de la relation clients lorsque le client est susceptible de pourvoir en savoir ou faire plus tout seul sur internet qu'avec un conseiller par téléphone. Dès lors, le décalage est ressenti par le client et il devient urgent de le combler en replaçant les collaborateurs dans une position à plus forte valeur ajoutée, conforme par ailleurs aux stratégies d'optimisation des ressources en centres de contacts clients.

Comment adapter le SI ?

Des pistes sont déjà largement explorées : web call back, accès aux données de gestion, scorings d'appétence produits ou scoring d'attrition clients. Mais l'expérience client se construit dans la continuité (de l'avant-vente à l'après-vente) et nécessite une approche calquée sur le cycle de vie du client qui favorise la construction d'une offre de services cohérente – entre les canaux – et continue. Le SI doit donc apporter un support complet aux clients comme aux collaborateurs de la relation clients qui puisse contribuer efficacement à la construction de cette « expérience » clients sans pour autant remettre en cause l'ensemble de l'existant SI.

L'approche gagnante doit être résolument pragmatique et dessiner une cible des SI à construire dans la durée :

- Continuer à développer l'offre de services aux clients en ligne,
- Optimiser les outils de relation clients offerts aux collaborateurs,
- Se doter d'une vision stratégique et fonctionnelle globale de la relation clients
- Mettre en œuvre les conditions de maintien opérationnel et d'évolution permanents de ces outils et pratiques,
- Ajuster progressivement les pratiques métiers et l'organisation à la nouvelle donne de la relation clients dématérialisée.

Par ailleurs, tout un pan de la relation clients se développe progressivement en dehors de la sphère de maîtrise de l'entreprise via les réseaux sociaux. Les outils s'ouvrent progressivement aux réseaux sociaux mais restent encore largement composites et nécessitent des efforts de projection en matière de pratiques et d'intégration aux outils que les entreprises peinent encore à réaliser.

Enfin, l'offre SI disponible en mode SaaS sur le marché continue à ouvrir aux métiers des perspectives d'agilité que les DSI peinent à contenir au risque de se trouver progressivement débordées voire dépassées.

Cible SI composite mais cohérente, valeur ajoutée à trouver dans la durée et dans la perspective d'une relation client complète, investissements sur les outils et les pratiques de relation clients posent clairement la question du retour sur investissement des programmes de SI relation clients...

Quels leviers activer en 2012 ?

Le rôle de la DSI reste déterminant. Elle est le seul acteur qui puisse répondre aux attentes des métiers à court terme mais aussi dans une perspective globale d'évolution de l'offre de services qui accompagne les transformations stratégiques de l'entreprise.

En 2012, les leviers offerts d'évolution des SI relation clients sont :

- Une meilleure coordination des métiers et une plus grande convergence des investissements SI afin de répondre aux attentes à court terme mais aussi de construire un écosystème de SI évolutif et agile dans la durée,
- Une veille et une expertise permanent des SI relation clients afin d'anticiper les demandes des métiers et de favoriser l'émergence de cibles SI réalistes et pragmatiques,
- Un appui aux métiers et à la direction générale afin d'apprécier la trajectoire économique de mise en œuvre de ces nouveaux services et outils (business case, ROI) et les moyens de mesure de leur performance.

En 2012, la « relation » est à la fois l'objectif (une relation clients plus performante, gage de fidélisation) et le moyen (à travers une relation DSI – métier pragmatique et constructive mais aussi à travers l'outillage des collaborateurs de la relation clients).

Comme l'image ci-dessous l'illustre, le LIEN est un mot plus que récurrent quand il est question de relation, et notamment de réseau.



RESEAU

Le collaboratif au service d'une meilleure communication en 2012 ?



Raymond Scilson,
consultant senior au sein de la practice Transformation SI

Depuis déjà 20 ans, les solutions de travail collaboratif pénètrent les entreprises. Ces solutions ont souvent été accompagnées de grandes promesses suscitant assez souvent de faux espoirs. Bien entendu, ces solutions ont aussi rendu de grands services pour la capitalisation de connaissances. Mais ceux qui les utilisent tous les jours savent que la distance qui sépare une « base de connaissances » d'un simple lecteur réseau partagé tend à diminuer au fil du temps et de l'usage.

Les réseaux sociaux : to go or not to go ?

Les dernières évolutions dans le domaine du collaboratif tendent à inverser la logique avec laquelle on adresse les problèmes. Les plateformes « classiques » favorisent la logique patrimoniale et promettent que l'accumulation des connaissances et les tentatives pour les organiser créeront de la valeur et tisseront des liens. Les réseaux sociaux inversent cette logique en partant du relationnel pour rendre la connaissance accessible. On peut dire aussi que lorsqu'ils sont accompagnés d'un moteur d'indexation performant, ils permettent de créer de la connaissance.

La popularité est-elle pour autant un gage de réussite et de productivité pour les entreprises ? Beaucoup d'entre elles hésitent encore. Le temps passé sur un réseau social d'entreprise n'est-il pas surtout une distraction ? Doit-on organiser ces réseaux sociaux d'entreprise et comment ? Est-il possible de mesurer leur efficacité ? On voit bien que beaucoup de questions se posent tant la transposition de l'usage personnel d'un réseau social à un usage d'entreprise est loin d'être triviale.

Toutes ces questions sont aussi certainement une opportunité pour 2012 et les années qui suivent. Une opportunité pour votre entreprise d'adresser des gisements de créativité et d'efficacité que l'on imagine bien plus importants que les gisements de pétrole ! Car les réseaux sociaux s'intéressent véritablement à la « matière » de base qui fonde la créativité, à l'énergie fondatrice : les relations humaines.

Tirer parti et non plus subir les réseaux sociaux

Il y a quelques années, John Husband inventait le concept de « wirearchy » pour rendre compte d'un nouveau mode d'organisation basé sur l'échange d'information entre personnes « interconnectées ». Un mode d'organisation plus spontané, parfois antagoniste avec la hiérarchie, mais en tout cas à la progression inéluctable. C'est bien connu. Quand vous êtes pris dans un courant fort, il faut savoir en tirer parti plutôt que de lutter contre et de vous fatiguer. L'enjeu pour les entreprises est donc de trouver des stratégies pour utiliser ce courant. Et ne croyez pas qu'il existe des recettes universelles ? S'adressant à une organisation humaine qui est fortement dépendante du métier, de l'histoire de l'entreprise, de son environnement, il faut trouver sa propre voie. Comment s'y prendre pour installer les usages et les nouveaux outils collaboratifs dans son entreprise est donc une affaire très personnalisée.

Évidemment les familles de stratégies doivent être maîtrisées: la restriction à des communautés sensibles et acculturées, au contraire une installation vaste mais modeste fonctionnellement, de multiples stratégies existent. De nombreux outils existent également. Mais aucun d'entre eux ne créera spontanément les conditions favorables à sa maturation dans le contexte de votre entreprise.

Je ne doute pas que 2012 sera également l'année qui verra se développer les offres d'accompagnement de plus en plus pertinentes. On voit déjà apparaître les prémisses méthodologiques qui permettent de diagnostiquer le fonctionnement collaboratif d'une entreprise et de mesurer l'apport de cette nouvelle génération d'outil collaboratif.

Enfin, comment ne pas voir dans le renouveau du domaine du travail collaboratif centré sur les interactions humaines, un signe enthousiasmant et pertinent en cette période de vœux, un contrepoids au cynisme ambiant, et surtout une excellente occasion de souhaiter à tous une excellente année collaborative et créative ?

SIMPLICITE

« La simplicité est la sophistication suprême », Léonard de Vinci



Laurent Bellefin,
directeur associé en charge des grands projets transformation

Cette phrase bien connue mérite non seulement d'être méditée, mais presque érigée en principe de management. Combien d'organisations sont progressivement ankylosées puis paralysées par la complexification de leur fonctionnement, par la volonté de vouloir traiter en profondeur chaque cas particulier, de prévoir l'exhaustivité systématique... Cette tendance génère des organisations complexes et la création de multiples baronnies qui s'arcboutent derrière leur responsabilité sur une petite partie du système, alors que l'ensemble pourrait être simplifié au bénéfice d'une plus grande agilité. Et au-delà de la pesanteur qu'elle génère, la complexité est bien sûr aussi synonyme d'inflation des coûts. Les périodes de crise, et donc de « sélectivité budgétaire », sont donc souvent propices pour pousser les entreprises à « faire le ménage » dans leur fonctionnement et faire le choix de la simplicité partout où cela est possible. Dans le monde des systèmes d'information, ce principe peut se décliner à de multiples niveaux :

Simplicité dans les processus de fonctionnement de la DSI

Qu'elles s'appuient sur des méthodes « lean » déroulées en mode « rouleau compresseur » ou bien sur des approches plus progressives et participatives, les démarches de simplification des processus de la DSI sont toujours sources de gains très importants. Je pense tout particulièrement à la conduite des projets, avec l'adaptation progressive du classique modèle en V pour retenir des circuits plus courts entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, quitte même à casser les frontières qui cloisonnent ces acteurs en transformant les organisations.

Simplicité dans les relations entre la DSI et ses donneurs d'ordre métier

C'est le moment de revoir les modes de relations entre DSI et métiers : sortir du pur modèle client / fournisseur pour réellement partager les objectifs de maîtrise des coûts, porter un regard commun sur le portefeuille projet et décider des arbitrages sur la base de critères simples de priorisation, pour définir des règles de gestion des évolutions applicatives et limiter ainsi la charge liée à la réalisation et à la mise en production de ces évolutions, pour construire un plan d'action de simplification du parc en « décomissionnant » les applications inutiles...

Simplicité dans les offres de services de la DSI

Pour traiter chaque demande particulière, tout pousse la DSI à multiplier les variantes et les niveaux de services pour chacune de ses offres. C'est le moment de supprimer les options ou les fonctionnalités inutiles, en partenariat avec les utilisateurs.

Simplicité dans le sourcing des prestations informatiques

Massifier les achats de prestations et demander plus d'engagements à ses fournisseurs permet bien sûr de réduire les coûts. Mais cela apporte aussi une plus grande clarté et simplicité dans la gestion de ces achats et dans le pilotage des prestations. Le sourcing, c'est aussi un moyen de se simplifier la vie pour se consacrer à l'essentiel...

Ce choix de la simplicité n'est paradoxalement pas le plus facile : il implique une transformation profonde des modes de fonctionnement, et une conduite du changement bien pilotée.

C'est un véritable projet pour mobiliser vos équipes en 2012 !

Synergie

Entre métier et SI : une stratégie gagnante



Emmanuel Arnaud,
manager au sein de la practice Architecture SI

2011 aura été marquée par la résurgence de la crise laissant son empreinte sur tous les secteurs de l'économie. Les grandes entreprises ont naturellement souffert de ces conditions avec :

- *Des marchés qui continuent à exiger de fortes rentabilités ;*
- *Des sources de financement qui se tarissent, réduisant ainsi les capacités de financement pour conduire des grands chantiers (métier ou SI) ;*
- *Des clients de plus en plus soucieux qui limitent voire reportent leurs achats.*

Cette nouvelle période de crise, comme les précédentes, va modifier l'écosystème, le positionnement des entreprises et les modes de consommation.

Les entreprises sont donc amenées à financer les investissements qui leur assureront de traverser la crise en minimisant les impacts tout en réalisant de profondes transformations.

Si l'obtention des fonds est primordiale en ces temps de crise, elle ne garantit pas pour autant l'atteinte des résultats. Seules les entreprises qui ont la capacité à faire travailler ensemble métier et SI pourront prétendre mener sereinement leurs transformations.

Synergie dans l'émergence des nouveaux services

De plus en plus, les services tiennent compte des usages (situations de consommation) et donc des médias pouvant les supporter (moyens pour consommer ou accéder aux services). S'il est de la responsabilité du métier de définir les cas d'usage, la DSI a toute sa légitimité pour porter l'innovation au cœur des métiers en travaillant sur les médias. Avec l'internet mobile, les réseaux sociaux ou demain les tablettes, le SI et le métier deviennent des prescripteurs complémentaires. La DSI propose ainsi au métier des moyens pour supporter de nouveaux usages et participe alors au développement de nouveaux services.

Synergie dans la mise en œuvre des projets

De nombreux programmes pluriannuels nécessitent des ajustements de trajectoire afin de tirer parti des enseignements des chantiers déjà réalisés. Ainsi, dans les programmes multicanaux, le niveau d'automatisation d'un processus de vente vu de l'entreprise cède souvent le pas au besoin de « proximité » vu du client. La DSI est alors porteuse de valeur lorsqu'elle met en œuvre des solutions autorisant un tel changement de paradigme. Parallèlement, en demandant des cycles de livraison plus courts pour ses programmes de distribution, le métier oblige la DSI à rendre son cœur de SI plus facilement accessible et à mettre en œuvre des moyens de découplage (producteur, distributeur) pour l'ensemble du SI.

Synergie dans la définition et la conduite des grands chantiers de transformation

Aujourd'hui, les évolutions majeures du métier ont un impact sur le SI et réciproquement. Toutefois, l'historique de l'entreprise combiné à l'évolution rapide des technologies a contribué à l'émergence de SI souvent peu alignés sur le métier. Cet état de fait diminue la capacité des entreprises à conduire des programmes dans des délais courts. Les DSI doivent profiter de chaque chantier comme élément de synergie afin de compléter cet alignement et se mettre en situation de transformer « à la demande » le SI. Les DSI se professionnalisent dans une vision « client / fournisseur » avec notamment le développement d'offres de services. Toutefois, le SI ne doit pas considérer le métier comme un simple client mais bien comme un partenaire. En effet, pour enclencher les actions côté SI, seule la vue métier permet de définir et prioriser les chantiers. De cette capacité à réconcilier les vues (métier et SI) et développer des synergies naissent les leviers de la performance de demain.

TRANSFORMATION

« Sans émotions, il est impossible de transformer les ténèbres en lumière et l'apathie en mouvement », Carl Gustav Jung



Philippe Dajeau,
directeur

Dans une publication récente, l'Institut de l'entreprise pose les bases d'un modèle de la création de valeur dans l'entreprise et évoque la « valeur transformationnelle ». Toujours selon cette publication, le processus de création de valeur transformationnelle est celui par lequel une nouvelle norme de création de valeur s'enracine et s'actualise dans une organisation...Un processus qui, selon l'institut, embrasse la problématique générale de la conduite du changement. Cette esquisse de théorie fait étrangement écho à une réflexion menée récemment par les équipes de Solucom.

Savoir se transformer pour perdurer

Aujourd'hui nul ne contestera que l'évolution est inhérente à la vie des entreprises. Pour perdurer elles doivent savoir se transformer, repenser leur structure, se doter d'outils performants et innovants. Des transformations qui peuvent être choisies (fusions-acquisitions, développement de nouveaux marchés, optimisation interne) mais également subies (crise, baisse d'activité, émergence de nouveaux usages web...). Des transformations qui, compte-tenu du contexte économique, ont de fortes chances de se multiplier l'année prochaine.

Pour autant, ces transformations sont encore mal maîtrisées et les résultats pas toujours au rendez-vous. Plus de 40% des dirigeants n'en sont pas satisfaits. Un constat troublant alors même que ces transformations sont de plus en plus fréquentes et les résultats attendus de plus en plus rapidement. D'autant plus troublant que la première cause d'échec des projets de transformation, loin devant les autres, est la perception de changements trop précipités.

Rapprocher rythme d'entreprise et rythme « humain »

Ce paradoxe met en évidence l'apparente incompatibilité du rythme de l'entreprise (vite, vite, vite) et du rythme « humain » pour l'appropriation, la remise en question, l'adaptation, l'apprentissage. Comment rapprocher ces deux visions ? La clé tient en la maîtrise du rythme, des changements de rythme ou de variation des dynamiques. Il faut être en capacité d'accélérer lorsque c'est opportun, de ralentir au bon moment, anticiper lorsque les circonstances sont favorables, savoir où et quand investir énergies et ressources.

Pour rendre possible la maîtrise du rythme, certaines conditions favorables sont à réunir. J'en vois au moins deux. Première condition, le développement d'un désir partagé de transformation. Ce désir naît de la prise de conscience du besoin vital de changement pour l'entreprise. Pour conduire cette épreuve de vérité, la communication du sens de la transformation est nécessaire, mais elle ne suffit pas. Il faut provoquer un véritable électrochoc pour passer outre le déni de réalité. Seconde condition de succès, une trajectoire réactive. Revoir les orientations, accélérer, faire une pause...supposent la création d'une coalition puissante pour guider la transformation (équipe projet, sponsors) et des outils de pilotage de la performance et de l'engagement des parties prenantes.

La transformation est une aventure passionnante et de longue haleine. Bien la piloter, c'est être flexible et pragmatique, c'est aussi être engagé et faire ensemble...Des défis que beaucoup auront sans doute à relever en 2012 !

The power of simplicity
«Ce qui est simple est fort»



www.solucom.fr