

IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

**Optimisez vos
performances
avec des décisions
plus intelligentes**

IBM

**Business Analytics
and Optimization**



IBM Institute for Business Value

À travers l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services développe à l'intention des cadres dirigeants une réflexion stratégique et des recommandations fondées sur des données concrètes, autour de questions intéressant les secteurs public et privé. Cette synthèse repose sur une étude approfondie réalisée en coopération avec l'Economist Intelligence Unit. Elle reflète la volonté d'IBM Global Business Services de proposer aux entreprises des analyses et une réflexion qui les aident à produire une forte valeur ajoutée.



Optimisez vos performances avec des décisions plus intelligentes

Steve LaValle

Les décideurs considèrent leur expérience et leur intuition comme des outils insuffisants pour piloter leur entreprise, et on comprend facilement pourquoi. Outre le volume d'informations nouvelles qui se créent à chaque instant, le monde traverse des changements en profondeur régis par une série de puissants facteurs, à commencer par un nouvel ordre économique, sur une planète de plus en plus accessible où les distances sont abolies. Certaines habitudes persistent alors que tout est très différent...

Notre enquête mondiale réalisée auprès de 225 dirigeants montre que les entreprises opèrent avec davantage d'« angles morts » et qu'elles prennent parfois des décisions importantes sans disposer des bonnes informations. Mais les dirigeants savent aussi que les nouveaux outils d'analyse, associés à une gestion optimisée des processus, ouvrent des possibilités inédites pour réduire les sources d'inefficacité et développer un véritable avantage compétitif. Ceux qui sauront mettre en œuvre ces nouvelles approches et bâtir ainsi des entreprises plus intelligentes seront bien placés pour devancer leurs concurrents.

Introduction

Comme les villes côtières qui cherchent à se protéger contre les assauts successifs des ouragans, les entreprises s'efforcent aujourd'hui de faire face à des conditions extrêmes. Au cœur des enjeux : l'information – la façon dont elle est collectée, gérée et analysée pour générer de la valeur ajoutée. Et les décideurs qui veulent surmonter cette période agitée commencent à douter de l'efficacité des techniques classiques.

Dans un nouveau paysage qui a peu de points en commun avec le passé, les approches traditionnelles en matière de gestion et de décisionnel sont à bout de souffle. Les chefs d'entreprise sentent qu'ils arrivent aujourd'hui à un point de rupture, qu'il est temps de repenser leur façon d'exploiter et d'analyser l'information, et de transformer radicalement leurs méthodes de travail. Si les méthodes d'analyse perfectionnées ne sont pas nouvelles, les techniques et les outils actuels offrent aux dirigeants des capacités

de connaissance et de prévision supérieures pour soutenir leurs prises de décision et leurs actes. Des algorithmes complexes auparavant réservés à la recherche permettent aujourd'hui de résoudre des problèmes jusque-là insurmontables dans les entreprises.

Aujourd'hui, un milliard de transistors est fabriqué par être humain – une chose impensable il y a quelques années. En émettant depuis les personnes et les objets, ces nouveaux équipements peuvent transmettre un niveau d'information sans précédent aux organisations capables d'analyser les données reçues. Et c'est bien là l'enjeu : comment les entreprises peuvent-elles donner du sens aux informations d'une granularité quasi quantique et aussi diffuses que l'espace-temps ? Pour l'entreprise

intelligente, la nouvelle réalité est manifeste : l'expérience personnelle et l'intuition ne suffisent plus. Il faut des capacités d'analyse inédites pour optimiser les décisions et, avec le temps, ces expériences finiront même par influencer nos réponses instinctives. Placer l'analyse au cœur de la réflexion est d'ailleurs la seule voie possible pour bâtir une entreprise plus intelligente. L'explosion de l'information a changé radicalement notre perception du monde : chaque personne, chaque objet laisse des traces informationnelles en temps réel. L'intelligence « s'infuse » aujourd'hui de plus en plus dans les objets, et chaque individu devient un segment de marché à lui tout seul.

FIGURE 1.

L'entreprise intelligente va devoir adopter de nouvelles méthodes de travail.

Approche classique

Instinct et intuition
Corrective
Années, mois, semaines
Discernement humain
Aide à la décision
Efficace

Nouvelle approche

Basée sur les faits
Directive
Heures, minutes, secondes
Sémantique appliquée
Aide à l'action
Optimisée

La nouvelle approche élargit sensiblement les capacités actuelles – sans les remplacer.

Business Analytics and Optimization pour bâtir une entreprise plus intelligente

Un dirigeant sur
deux ne dispose
pas d'informations
suffisantes à
l'échelle de
l'entreprise pour
bien faire son
travail.

Faire face à la complexité de l'information

Il y a encore peu de temps, les entreprises ont fait appel à des technologies nouvelles comme les progiciels de gestion intégrés (ERP – Enterprise Resource Planning) et de gestion de la relation client (CRM – Customer Relationship Management) pour réaliser des avancées décisives sur le terrain de l'efficacité et du développement commercial. Aujourd'hui, ce sont les progrès dans la gestion des processus et de l'information qui guident la nouvelle vague d'optimisation.

Notre environnement informationnel a considérablement évolué. Il se caractérise par des volumes beaucoup plus importants, une extrême rapidité et des formats très diversifiés. Les informations peuvent être structurées ou non structurées – dans les journaux GPS, les blogs, les vidéos, les podcasts et les messages publiés via des réseaux sociaux. Elles peuvent affluer tous les jours, toutes les heures ou en temps réel, de l'intérieur comme de l'extérieur de l'entreprise. Ces sources peuvent être aussi bien Internet que des processus automatisés ou des objets équipés de capteurs intelligents. Du fait de ces volumes, de cette vitesse et de cette diversité, une exploitation efficace de l'information devient un véritable défi.

Le tableau se complique encore par la granularité sans précédent de l'information. On peut par exemple identifier aujourd'hui des individus par leur position GPS ou par leur génotype. Et dans un monde d'objets intelligents, le marquage et la traçabilité ne sont plus réservés aux conteneurs, aux

palettes et aux véhicules : les flacons de médicaments, la volaille, les melons et les bouteilles de vin apportent désormais leur contribution à la complexité de l'écosystème informationnel.

Les technologies et les équipements permettant des connexions plus intelligentes sont très largement disponibles, à un prix accessible. Mais pour transformer ces informations en actions concrètes innovantes, les entreprises ont besoin de mobiliser des capacités d'analyse phénoménales, à grande échelle et de façon systématique. En mettant l'information en contexte, et avec une gestion optimisée des processus, les décideurs ont aujourd'hui les moyens de s'attaquer aux problèmes essentiels. Mais il leur faudra pour cela changer radicalement la façon dont ils prennent les décisions stratégiques et dont ils conduisent leur entreprise.

L'entreprise intelligente disposera d'un accès immédiat à des informations précises et pertinentes, quelle que soit leur source. L'information sera analysée, contextualisée et organisée pour permettre des décisions instantanées suivies des actions opportunes. Des niveaux de connaissance inédits permettront aux entreprises de conférer plus d'autonomie décisionnelle à leurs collaborateurs, à commencer par ceux qui sont au contact des clients et des fournisseurs. Et les entreprises fortement hiérarchisées, pour lesquelles l'information rime traditionnellement avec contrôle, vont devoir améliorer considérablement leur capacité de partager l'information avec leurs partenaires – au niveau local, régional et mondial.

Un responsable sur trois est obligé de prendre des décisions importantes sur la base d'informations incomplètes ou manquant de fiabilité.

Des opportunités nouvelles pour l'entreprise plus intelligente

Aujourd'hui, les automobilistes jettent un rapide coup d'œil en arrière pour vérifier qu'ils peuvent changer de voie. Les rétroviseurs sont là pour éviter les accidents, mais ils n'éliminent pas les angles morts – pas plus qu'ils ne savent proposer le meilleur trajet. Imaginez à présent une future génération d'automobilistes exercés à la conduite de voitures intelligentes capables d'identifier et de suivre n'importe quel autre véhicule ou objet alentour, de calculer la vitesse et la direction, et de déterminer l'état de la circulation et la météo, le tout en temps réel. C'est justement à un tel tournant que nous en sommes aujourd'hui pour le pilotage et l'optimisation de l'entreprise avec des outils d'analyse plus intelligents.

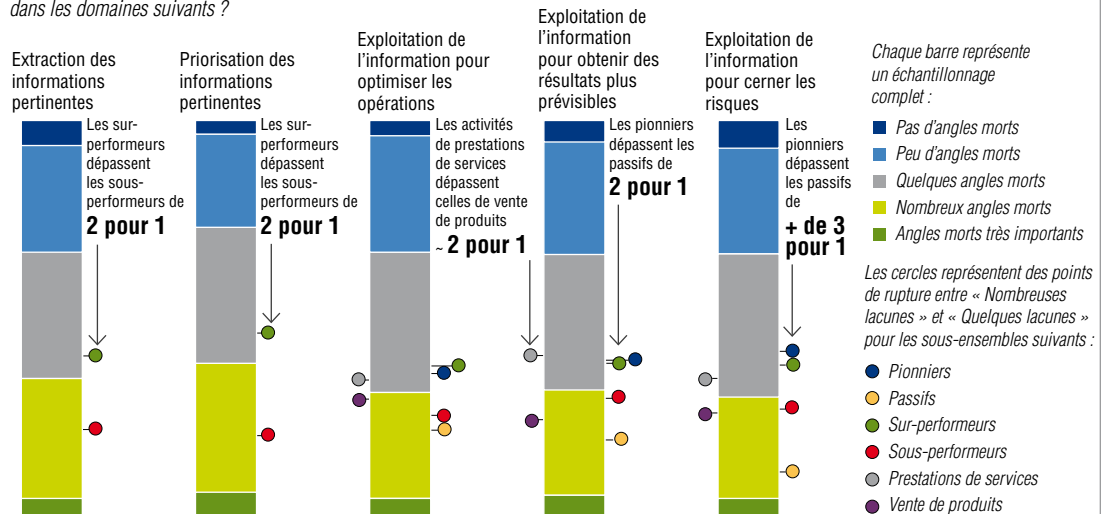
Plus d'un tiers des dirigeants déclarent rencontrer de réelles difficultés dans l'extraction et l'exploitation d'informations pertinentes pour quantifier les risques et bénéficier de prévisions fiables (voir Figure 2).

Il est intéressant de comparer la façon dont les entreprises perçoivent les opportunités commerciales reposant sur l'accès à des informations pertinentes et abordent cet enjeu. Par rapport aux entreprises pour lesquelles l'amélioration de l'information n'est pas prioritaire, les entreprises qui ont des programmes analytiques bien engagés, sont plus de trois fois plus efficaces dans l'exploitation de l'information pour cerner les risques, et deux fois plus aptes à s'en servir pour anticiper les résultats.

FIGURE 2.

Il existe un vaste potentiel d'amélioration à tous les niveaux, et de grosses différences selon les domaines.

Quelle est selon vous l'étendue des « angles morts » dans votre entreprise – informations lacunaires ou manquant de fiabilité – dans les domaines suivants ?



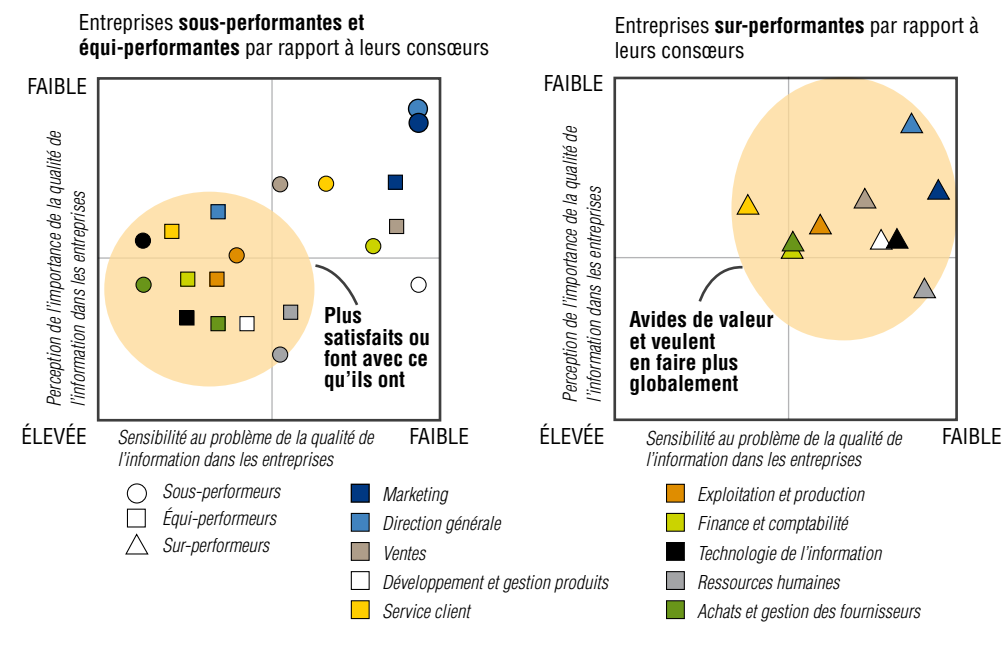
Remarques : Les « pionniers » ont des programmes bien engagés pour exploiter à leur avantage les nouveaux outils d'analyse, tandis que les « passifs » déclarent « ne pas avoir pensé à cette opportunité ». Les notions de « sur-performeur » et de « sous-performeur » s'apprécient par rapport aux entreprises concurrentes.

Secteurs axés sur les prestations de services : finance, services spécialisés, loisirs, médias, édition, télécommunications, éducation, administration, transport. Secteurs axés sur la vente de produits : technologie, industrie, énergie, laboratoires pharmaceutiques, automobile, biens de consommation, distribution, agriculture, immobilier, industrie chimique et aérospatiale/défense.

Dans un paysage qui a peu de points en commun avec le passé, les approches traditionnelles en matière de prise de décision sont à bout de souffle.

FIGURE 3.

Les sur-performeurs sont conscients des avantages d'une amélioration de la qualité de l'information et veulent aller plus loin



En outre, les entreprises sur-performantes – les sur-performeurs – sont deux fois plus habiles que les sous-performeurs dans l'extraction et la priorisation des informations pertinentes.¹ Et trois fois plus efficaces dans leur exploitation, pour améliorer la prévisibilité des résultats, ce qui leur permet de mieux anticiper et de mieux gérer les situations imprévues.

Notre enquête montre également que les entreprises équi-performantes – les équi-performeurs – tendent à être globalement satisfaites des capacités informationnelles qu'elles ont déjà, ou sont en tout cas, disposées à « faire avec » – à l'exception notable de l'exploitation de l'information pour l'optimisation des ventes et du marketing. Quant aux entreprises sur-performantes – les sur-performeurs –, elles voient l'intérêt d'apporter des améliorations dans l'ensemble des domaines fonctionnels et, globalement,

veulent en faire plus avec l'information. (voir Figure 3). Ces « omnivores de l'information » sont bien placés pour innover et pour transformer leur secteur en profondeur grâce à leur aptitude croissante à « éclairer » l'avenir.

Les sous-performeurs perçoivent davantage de difficultés dans la qualité de l'information que les équi-performeurs. Notons au passage que les entreprises sous-performantes sont plus fragmentées que celles des deux autres groupes, avec un intérêt marqué pour le marketing, la direction générale et les ventes, et un intérêt nettement moindre pour les fonctions de support.

Les entreprises équi-performantes semblent plus exposées que les autres au risque d'être dépassées. Parce qu'elles ne voient pas de raisons pressantes de faire les choses différemment, elles semblent éprouver un

Avec l'explosion de l'information, chaque personne, chaque objet laisse des traces informationnelles en temps réel.

sentiment de sécurité qui pourrait bien se révéler illusoire. Si quelques responsables fonctionnels sont en quête de changement, ces entreprises ne perçoivent pas les avantages d'une véritable stratégie d'analyse de l'information.

Les problèmes de qualité de l'information rencontrés par les prestataires de services et les sociétés de vente de produits fournissent un autre point de comparaison. Malgré les besoins généralisés de ces dernières en matière d'informations logistiques, ce sont les prestataires de services qui se distinguent par leur aptitude à accéder aux informations et à mettre en œuvre l'analyse prédictive. Ils surpassent même les sur-performeurs dans ces catégories. Sans doute les prestataires de services profitent-ils des atouts informationnels de produits intrinsèquement numériques. Cependant, les marchandises étant de plus

en plus équipées et connectées au moyen de capteurs et d'étiquettes électroniques, les sociétés de vente de produits auront des opportunités comparables d'optimiser leurs capacités et de développer leur compétitivité par l'analyse.

Interdépendance et optimisation

En adoptant systématiquement des capacités d'analyse avancées, l'entreprise intelligente optimisera trois dimensions interdépendantes :

- *Croissance intelligente et rentable* : L'entreprise intelligente accroît les possibilités d'élargir sa clientèle, d'améliorer ses relations, d'identifier de nouveaux marchés et de développer de nouveaux produits et services.
- *Baisse des coûts et efficacité* : L'entreprise intelligente optimise l'affectation et le déploiement des

FIGURE 4.

Une entreprise sur deux présente des lacunes dans la diffusion de l'information en interne et dans le partage d'informations avec ses partenaires et ses fournisseurs externes.

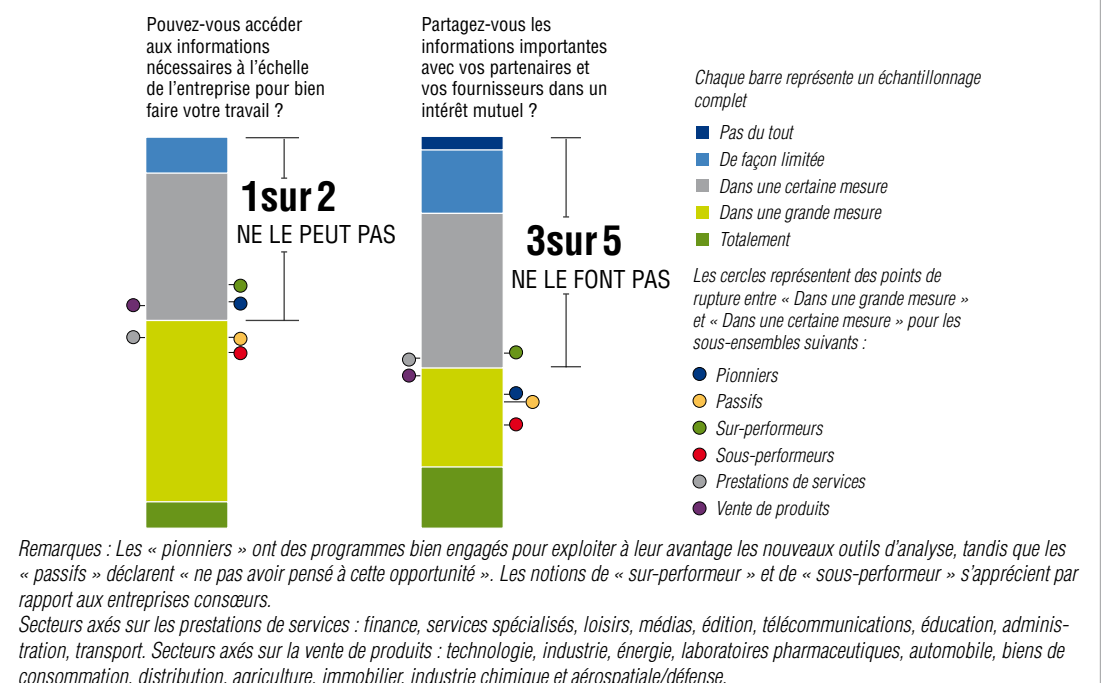


FIGURE 5.
L'entreprise intelligente...

Anticipe

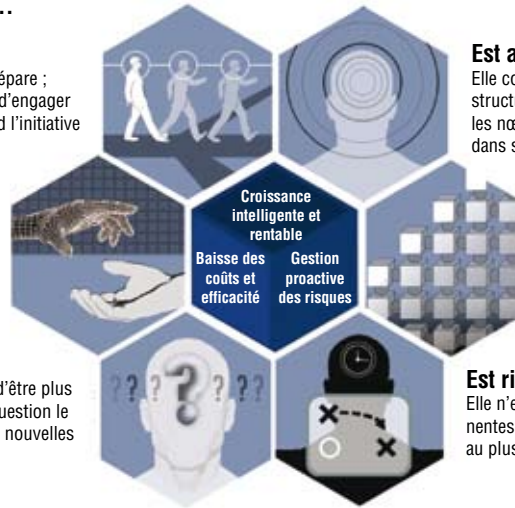
Elle émet des prévisions et s'y prépare ; loin de se contenter de réagir ou d'engager des actions correctives, elle prend l'initiative et elle évalue les compromis.

Responsabilise

Elle cultive et développe la mémoire, les connaissances et le rayon d'action de ses collaborateurs, ainsi que leur pouvoir de décision et d'action.

Se remet en question

Elle se ménage la possibilité d'être plus intelligente en remettant en question le statu quo tout en générant de nouvelles opportunités.



Est alerte

Elle collecte, détecte et exploite les informations structurées et non structurées issues de tous les nœuds, personnes et capteurs présents dans son environnement.

Est connectée

Elle relie les fonctions internes et externes, commerciales et de gestion en traversant les frontières géographiques pour que l'ensemble de ses processus soient en phase avec les résultats économiques recherchés.

Est rigoureuse

Elle n'exploite que les informations pertinentes pour décider et agir en temps voulu, au plus près du point d'impact.

ressources humaines et financières pour gagner en efficacité et maîtriser les coûts en cohérence avec sa stratégie et ses objectifs opérationnels.

- *Gestion proactive des risques :*
Parce qu'elle est plus à même de prédire et d'identifier les risques et qu'elle a la capacité de s'y préparer et d'y répondre, l'entreprise intelligente est moins vulnérable et bénéficie d'une meilleure prévisibilité.

Chacune de ces dimensions est un volet essentiel du processus d'optimisation, et toute décision ou action concernant l'une d'elles aura des répercussions sur les deux autres.

L'entreprise d'aujourd'hui...	L'entreprise « plus intelligente » pourrait...
Collecte les données de ses systèmes transactionnels et les données générées en interne	Collecter et analyser les données quelle que soit la provenance, y compris les sources externes, les données des nouveaux outils de réseaux sociaux et les informations non structurées et sociétales
Traite d'énormes bases de données en différé pour créer des instantanés du passé	Traiter des quantités d'informations inimaginables à des vitesses incroyables en fonction de ses besoins
Interprète l'information différemment à travers différentes personnes dans différents services – avec un niveau de détail limité	Disposer d'une unique version de la réalité à l'échelle de l'entreprise – avec la granularité requise
Conserve « au cas où » de vastes stocks d'informations impossibles à interpréter, à comprendre et, finalement, à exploiter	Retirer des informations de données jusqu'alors inquantifiables et inexploitable

Les caractéristiques de l'entreprise intelligente

Notre enquête mondiale, couplée à la vaste expérience acquise à travers les projets clients et à des discussions avec des dirigeants d'entreprise, nous a permis d'identifier les caractéristiques essentielles d'une entreprise prête à exploiter les outils d'analyse avancés pour des performances optimisées.

Est alerte

L'entreprise intelligente est alerte : elle collecte, détecte et exploite les informations structurées et non structurées issues de tous les nœuds, personnes et capteurs présents dans son environnement.

- Imaginez qu'un investisseur puisse analyser simultanément toutes les communications électroniques d'une société de bourse, la page publique Facebook de chaque consommateur et les rapports annuels de plusieurs entreprises...
- Imaginez que votre ville ait la capacité de lire les images satellite, de capturer des données historiques sur la circulation et de détecter les véhicules en déplacement, et ainsi de prédire et de prévenir les embouteillages en temps réel...

Est connectée

L'entreprise intelligente relie les fonctions internes et externes, commerciales et de gestion en traversant les frontières géographiques et organisationnelles pour que l'ensemble de ses processus soient en phase avec les résultats économiques recherchés. Elle sait organiser des groupes disparates pour leur faire partager et exploiter des informations dans un intérêt mutuel.

- Imaginez qu'un appareil de forage puisse « communiquer » en permanence

avec les responsables de la salle de contrôle, elle-même reliée aux systèmes de planification logistique, connectés aux marchés pétroliers, reliés aux pompes des stations-service... Toute modification dans les approvisionnements serait immédiatement communiquée à l'ensemble de la chaîne de valeur.

L'entreprise d'aujourd'hui...	L'entreprise « plus intelligente » pourrait...
Instaure des relations de travail collaboratives mais seulement au niveau local	Mobiliser une communauté d'experts pour interagir au sein de l'entreprise et collaborer avec des entités extérieures dans un intérêt mutuel
Possède une expertise, mais accède au savoir en fonction des relations interpersonnelles ou des relations de proximité	Générer un nouveau type de savoir collectif issu de vastes réseaux d'experts
Exploite l'information pour une opération donnée sans se préoccuper des conséquences sur les activités connexes	Conserver les informations pertinentes et les exploiter au-delà de leur application locale, en agissant sur l'ensemble de la chaîne de valeur (flux des fournisseurs aux clients)
Trouve trop difficile de transgresser les cloisonnements	Interconnecter les personnes, les systèmes et les entités extérieures pour que tous puissent interagir de façon transparente



- Imaginez que des distributeurs puissent utiliser les informations stockées sur les cartes de fidélité pour identifier les consommateurs qui sont dans le magasin et les informer sur de nouveaux produits répondant à leurs choix éthiques et alimentaires...

Est rigoureuse

L'entreprise intelligente n'exploite que les informations pertinentes pour décider et agir en temps voulu, au plus près du point d'impact. Les informations sont délivrées en contexte pour permettre à chacun d'agir vite et efficacement.

- Imaginez que des techniciens chargés d'entretenir des milliers de réseaux électriques intelligents aient les moyens de détecter les problèmes et les pannes. Ils seraient automatiquement avertis et dispatchés en fonction de leurs compétences, de leur localisation et de leur disponibilité, avec les données, l'historique et les solutions nécessaires. Des schémas seraient transmis sur les écrans de leurs équipements sans fil. Puis leurs interventions seraient enregistrées avec les données associées dans l'historique collectif des réparations de l'ensemble du réseau...
- Imaginez que l'exploitant d'une vaste flotte puisse connaître précisément les besoins d'entretien de chaque véhicule en fonction de son historique et maintenir ainsi plus longtemps sa flotte en état de fonctionnement sans prendre de risques avec la sécurité. Imaginez qu'il puisse en même temps utiliser des informations GPS en temps réel, passées et présentes, pour consolider ses capacités d'entretien – ressources, sites et équipements – sans altérer la qualité du service...

L'entreprise d'aujourd'hui...	L'entreprise « plus intelligente » pourrait...
Exploite des contenus et des informations structurées de façon transactionnelle : elle les utilise pour leur destination initiale, puis les élimine ou les archive	Gérer et analyser de vastes entrepôts de données incluant textes, e-mails, voix, SMS, images, vidéo...
Oblige ses utilisateurs à rechercher les informations en fonction de leur besoin immédiat	Élaborer des données et automatiser leur analyse de façon à assurer la qualité et la fraîcheur des informations
Ne fournit pas à ses employés les informations dont ils ont besoin quand ils en ont besoin	Fournir l'information de façon pertinente selon le contexte de la situation à gérer
Fournit des masses de données séparément et rarement en contexte ou regroupées en ensembles pertinents	Ne fournir que les volumes de données quantitatives nécessaires, avec les définitions, les bases de connaissances, les données non structurées et les réseaux d'experts requis pour répondre en temps voulu aux besoins des décideurs



Se remet en question

L'entreprise intelligente remet en question le statu quo tout en générant de nouvelles opportunités. Les ressources sont rarement mobilisées selon des critères purement théoriques, mais en fonction d'objectifs déterminés : *Comment faire mieux, plus vite et à moindre coût ? Comment mieux satisfaire ce client ? Comment améliorer la sécurité de ce processus ?*

- Imaginez qu'un constructeur automobile puisse suivre le comportement des conducteurs au moyen d'ordinateurs intégrés dans le tableau de bord et les analyser pour déterminer les fonctionnalités nouvelles qui seraient les plus appréciées...
- Imaginez qu'un acheteur puisse réaliser des audits comparatifs de la politique environnementale de ses fournisseurs quand il soupçonne que leurs offres sont « trop belles pour être vraies ». Ensuite, en fonction des résultats, il pourrait émettre de nouvelles directives précisant les termes d'une tarification responsable dans telle ou telle zone géographique...

L'entreprise d'aujourd'hui...	L'entreprise « plus intelligente » pourrait...
Se concentre exclusivement sur ce qu'il faut faire dans l'immédiat	Faire ce qu'il faut faire aujourd'hui avec suffisamment de flexibilité dans l'emploi des ressources humaines pour réfléchir et apporter des améliorations
Considère l'innovation comme une fonction à part, du ressort de la R&D ou des responsables produits	Engager tous ses collaborateurs sur la voie de l'innovation et de l'amélioration
Considère les remises en question et l'exploration comme des activités « extra » à mener uniquement quand on a du temps	Inclure la remise en question et l'exploration dans la mission de ses collaborateurs et récompenser leurs initiatives dans ce domaine
Prend ses décisions et agit sans trop se préoccuper de savoir si les résultats répondent aux objectifs	Évaluer les résultats par rapport aux objectifs, suivre et comprendre les écarts positifs et négatifs



Responsabilise

L'entreprise intelligente cultive et développe les connaissances et l'autonomie de ses collaborateurs, ainsi que leur pouvoir de décision et d'action. Avec l'automatisation croissante des décisions courantes, les employés sont investis de l'autorité nécessaire pour prendre des décisions plus sensibles et engager les actions qui en découlent.

- Imaginez qu'un employé du service après-vente sache comment dépasser les pratiques habituelles – et ait l'autonomie pour le faire – pour donner satisfaction à un client important qui a eu deux expériences négatives la semaine d'avant...
- Imaginez que d'importantes équipes commerciales multidisciplinaires puissent conclure un gros contrat de plusieurs millions en quelques heures au lieu de plusieurs mois parce qu'elles sont en mesure de reconfigurer des grilles complexes de prix et de ressources couvrant toute la durée de vie du contrat...

La responsabilisation des employés et l'automatisation de processus requièrent l'évolution d'une culture de contrôle permanent vers une culture de confiance et de délégation.

L'entreprise d'aujourd'hui...	L'entreprise « plus intelligente » pourrait...
Accroît sans cesse la charge de travail de ses collaborateurs, augmente les effectifs pour faire face aux besoins	Automatiser et orchestrer les tâches quotidiennes pour que les collaborateurs puissent mieux se consacrer aux problèmes non résolus et aux nouvelles opportunités
Prend des décisions dont la validation doit suivre un long processus à travers toute une série de strates hiérarchiques	Déléguer les prises de décisions aux plus qualifiés – personnes, processus, automates ou clients – selon la situation, en allégeant les contrôles managériaux et administratifs pour les collaborateurs pouvant résoudre immédiatement les problèmes au niveau local
Détermine les récompenses en fonction de la quantité de travail réalisée par les individus ou de ce qu'ils produisent	Déterminer les récompenses en fonction des résultats qualitatifs et en tenant compte de la façon dont ils ont été obtenus
Recherche et accumule des informations mais se contente de conjectures quand les faits sont trop difficiles à établir	Donner à ses collaborateurs la possibilité d'accéder à des outils conviviaux d'analyse décisionnelle fondés sur des données objectives



Anticipe

L'entreprise intelligente établit des prévisions et s'y prépare ; loin de se contenter de réagir ou d'engager des actions correctives, elle prend l'initiative et elle évalue les compromis. L'avenir est modélisé et simulé d'après un riche historique d'événements passés et de connaissances sur le monde extérieur.

- Imaginez que vous puissiez gérer et *re-router* dynamiquement une opération logistique internationale grâce à votre aptitude à modéliser et à prédire les effets de la météorologie mondiale sur les routes maritimes et aériennes...
- Imaginez que les responsables RH possèdent les connaissances et les capacités nécessaires pour recruter et former des équipes entières dans des délais permettant de répondre à de soudaines hausses de la demande...

Parce qu'elle est en mesure d'anticiper les voies possibles, l'entreprise intelligente sait comment réagir face à des situations nouvelles.

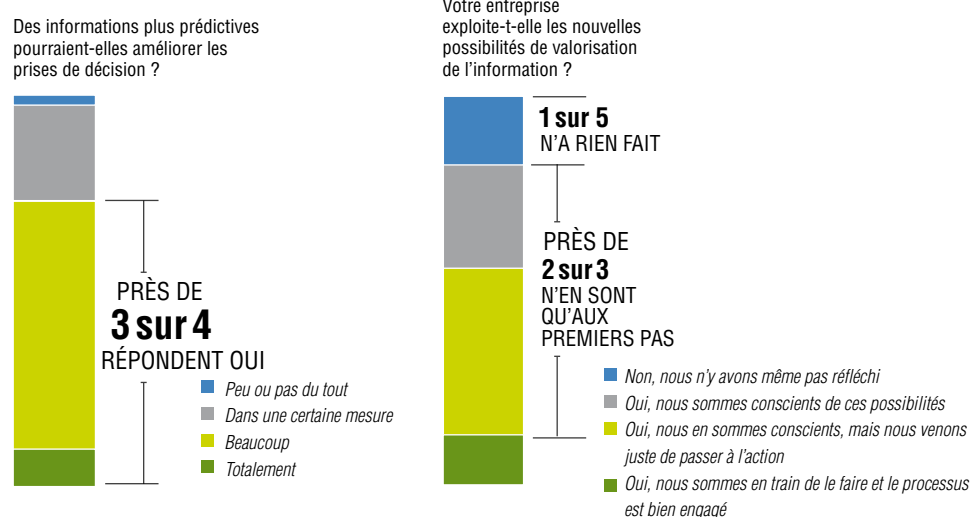
Les six caractéristiques que nous avons identifiées ne sont qu'un point de départ pour développer une stratégie d'analyse avancée. Chaque entreprise est unique, avec les besoins spécifiques attachés à son secteur et à son environnement. La première étape – et la plus importante – pour engager une entreprise sur la voie de l'optimisation consiste à déterminer les bons ingrédients et à identifier le projet le plus porteur.

L'entreprise d'aujourd'hui...	L'entreprise « plus intelligente » pourrait...
Fonde ses décisions sur l'expérience personnelle et sur des conjectures informées	Développer des simulations et des modèles pour comprendre les futures implications de différentes alternatives fondées sur des faits, et pas uniquement sur l'instinct
Utilise les données historiques pour le reporting et le suivi « après coup »	Détecter les opportunités et les menaces à mesure qu'elles se présentent, voire avant
Détecte les incidents d'après le bruit qu'ils font et répond au coup par coup	Suivre les incidents en temps réel et mettre en œuvre des règles perfectionnées permettant des réponses rapides et automatisées
Gère séparément les performances et les risques avec une gestion réactive des évolutions futures	Être informée sur les opportunités et les risques, et savoir comment agir tactiquement face aux incidents bien avant qu'une action soit requise

Le processus décisionnel évolue d'un système instinctif vers une analyse des faits.

FIGURE 6.

La plupart des entreprises reconnaissent la possibilité d'exploiter des outils d'analyse, mais n'en sont qu'aux tout premiers pas dans le processus d'adoption.



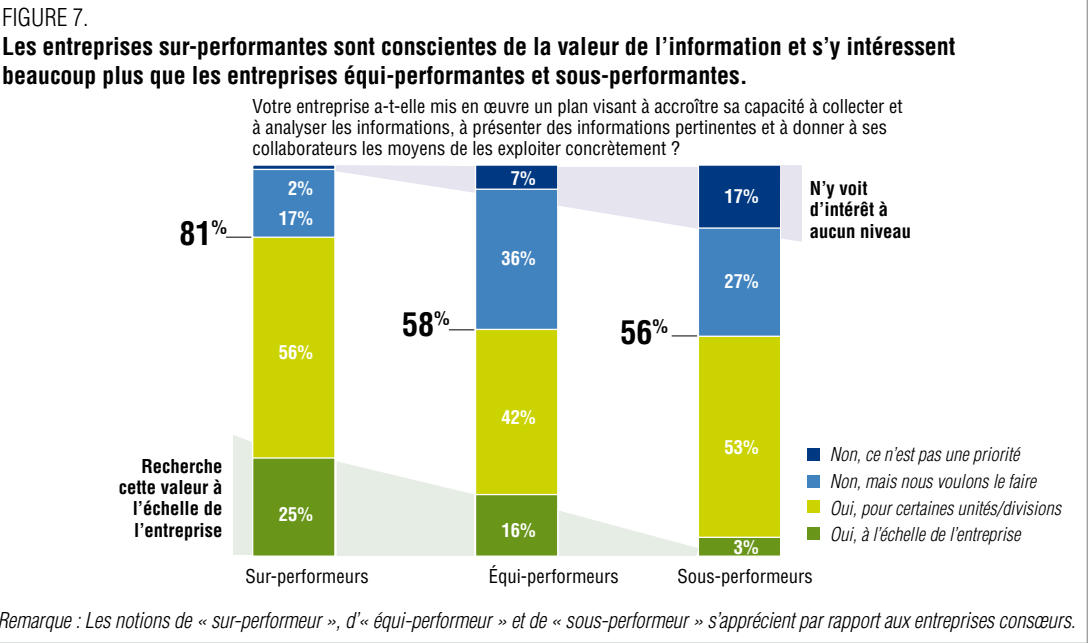
Analyse avancée et optimisation : les premières étapes

Les dirigeants d'entreprise ont identifié de graves lacunes en matière de gestion et d'exploitation de l'information et veulent y remédier. Près des trois quarts estiment que des informations plus prédictives pourraient considérablement améliorer leurs prises de décision (voir Figure 6).

Ils sont prêts à changer radicalement leurs méthodes de travail – à faire évoluer le processus décisionnel pour passer d'une analyse fondée sur l'intuition à l'analyse des faits. Plus de quatre entreprises sur-performantes sur cinq

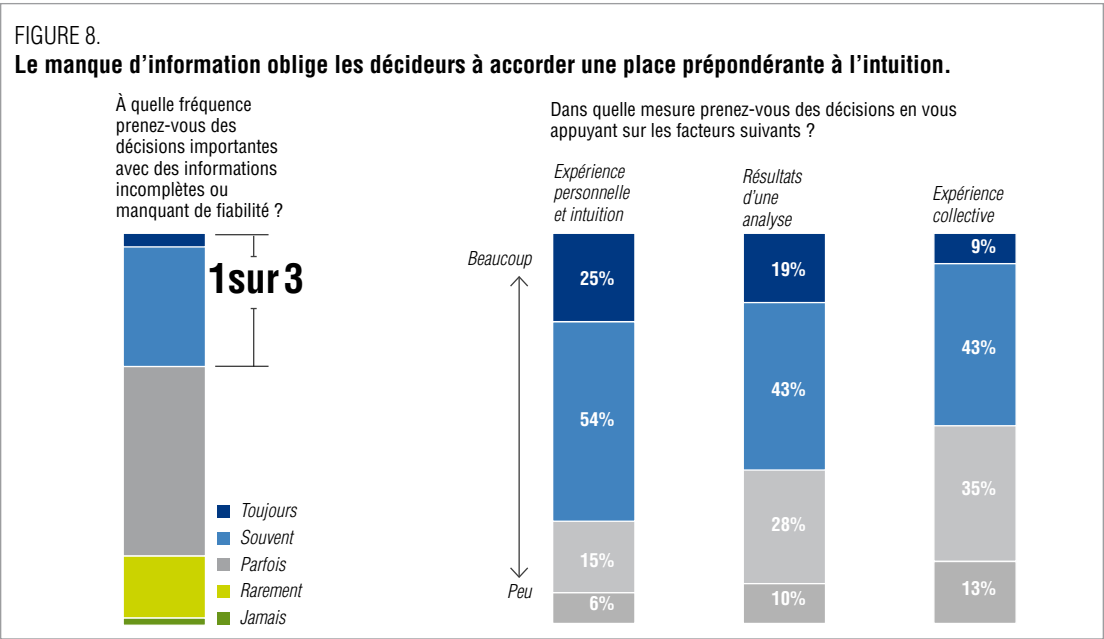
pensent aujourd'hui retirer un avantage des nouveaux outils d'analyse, contre moins de trois sur cinq pour les entreprises équi-performantes et sous-performantes (voir Figure 7). Cependant, peu d'entreprises savent comment s'engager sur la voie de l'optimisation. Un sur-performeur sur quatre a déjà mis en place des programmes portant sur la collecte et l'analyse de l'information, et visant à donner aux collaborateurs les moyens de l'exploiter. Par comparaison, pratiquement aucun sous-performeur ne dispose de tels programmes, même si un sur quatre déclare l'envisager.

Nous sommes
aujourd’hui à un tournant
en matière de pilotage
et d’optimisation de
l’entreprise avec des
outils d’analyse plus
intelligents.



Les possibilités d’optimisation et de différenciation sont encore parfaitement ouvertes à toutes les entreprises. Deux sur trois perçoivent bien les enjeux et ont commencé à mettre en œuvre des capacités d’analyse avancées – mais seulement une entreprise sur huit est déjà bien engagée

dans cette démarche. Toutefois, compte tenu du rythme soutenu du changement à l’échelle mondiale et des difficultés auxquels les entreprises sont confrontées, nous pensons que le taux d’adoption des nouveaux outils d’analyse appliqués à l’optimisation opérationnelle va rapidement s’accélérer.



Conclusion

Volumes, rapidité, diversité des formats... l'information se complexifie et atteint un niveau de granularité quasi quantique. Nombre d'entreprises dans le monde comprennent les enjeux que pose cet environnement informationnel extrême. Certains dirigeants y voient même l'occasion de mettre en œuvre des outils d'analyse sophistiqués auparavant réservés à la recherche, pour prendre de l'avance sur leurs concurrents. Ces responsables ne comptent plus sur l'intuition pour pallier le manque d'informations. Ils associent les nouvelles techniques d'analyse avec l'expertise dans la gestion des processus pour réinventer le processus décisionnel. Ils peuvent extraire précisément les informations dont ils ont besoin – pertinentes et en contexte – et prédire les résultats les plus probables des décisions ou des événements importants. Compte tenu de l'environnement économique actuel, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'ignorer de tels atouts. Seules celles qui seront capables d'adopter, d'intégrer et de concrétiser les avantages de l'analyse et de l'optimisation à l'échelle de l'entreprise seront en mesure de maîtriser leur destinée.

Le test de l'entreprise intelligente

En répondant à ces quelques questions, vous pourrez déterminer rapidement si une exploitation et une analyse avancée de l'information peut vous aider à optimiser votre entreprise :

1. Êtes-vous en mesure d'exploiter des informations issues de sources aussi variées que les réseaux sociaux ou les étiquettes RFID ?
2. Le partage d'informations au sein de votre entreprise et avec vos partenaires dans un intérêt mutuel est-il facile et peu coûteux ?
3. Disposez-vous d'informations pertinentes et complètes pour le travail que vous devez accomplir, au moment où vous en avez besoin et sous une forme immédiatement exploitable ?
4. Essayez-vous systématiquement d'utiliser l'information pour trouver des moyens de faire plus efficaces, plus intelligents et moins coûteux, même si les méthodes existantes ont fait leurs preuves dans le passé ?
5. Avez-vous doté vos collaborateurs des connaissances et des outils nécessaires pour qu'ils prennent par eux-mêmes au moins deux fois plus de décisions qu'il y a trois ans ?
6. Êtes-vous capable d'utiliser l'information pour établir de meilleures prévisions ? Explorez-vous des alternatives dans vos prises de décisions et dans la définition d'une stratégie ?
7. Pouvez-vous intégrer des informations sur vos projets d'acquisition de manière à disposer d'une vision efficace et consolidée des opportunités, axée sur l'action ?

Si vous avez répondu « non » à l'une de ces questions, nous vous invitons à examiner de près l'offre IBM Business Analytics and Optimization.

L'auteur

Steve LaValle, Directeur chez IBM Global Business Services, est le responsable mondial des offres de stratégie au sein de l'entité IBM Business Analytics and Optimization. Il dirige à ce titre une équipe mondiale de consultants qui aident les entreprises à optimiser leurs résultats par l'amélioration des connaissances, de l'analyse et des processus.

Steve LaValle a consacré l'essentiel de sa carrière au métier de consultant. Il a fait ses débuts chez PricewaterhouseCoopers Consulting, où il fut l'un des membres fondateurs de l'équipe Customer Relationship Management Services. Il a ensuite été responsable au niveau mondial et aux Etats-Unis de l'équipe IBM Customer Focused Strategy. Il est titulaire d'une licence d'économie de la Wharton School et d'un MBA en Business Administration de la Harvard Business School.

Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM Global Business Services associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique en pleine évolution. Grâce à une approche intégrée de la modélisation et de la mise en œuvre, IBM aide les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nos consultants aident les entreprises à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

Notes

¹ Les personnes interrogées se catégorisent elles-mêmes comme « sur-performeurs », « équi-performeurs » et « sous-performeurs » par rapport à leurs collègues.

Pour approfondir ce sujet, visitez :
ibm.com/bcs/fr/businessanalytics



© Copyright IBM Corporation 2009

Compagnie IBM France
17 avenue de l'Europe
92275 BOIS-COLOMBES CEDEX
Tél. : 01 58 75 00 00

Avril 2009
Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles © ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.