

Adigge LA LETTRE

Octobre 2004

n°25

« Les questions auxquelles on répond par oui ou par non sont rarement intéressantes »

Julien Green

EVIN Ascenseurs : Mise en place d'un système de pilotage dans une PME qui se tourne vers le service

Groupe Lagardère : Aide à la constitution et à la diffusion d'une Offre « Systèmes d'Information »

Mise en place d'un système de pilotage dans une PME qui se tourne vers le service : le cas de EVIN Ascenseurs

LE CONTEXTE

PME familiale du Nord, Autinor conçoit et fabrique depuis 1967 des équipements électroniques pour ascenseurs. En 2000 EVIN Ascenseurs est créé pour assurer la diversification verticale du groupe. EVIN Ascenseurs est spécialisé dans la maintenance et l'installation d'ascenseurs, monte charges et portes automatiques. La stratégie de développement retenue a été d'implanter rapidement des agences couvrant la France entière, par croissance interne et par rachat de PME. En 2003 l'entreprise se déploie déjà sur l'ensemble du territoire français via une dizaine d'agences et antennes.

LES OBJECTIFS

Avec EVIN Ascenseurs le groupe change d'univers ; passant du monde de l'usine et de l'industrie à celui du projet, du chantier et du service. La direction fait appel à Adige pour l'aider à adapter son système de pilotage aux nouveaux métiers de l'entreprise.

LA MÉTHODOLOGIE

Conception d'un contrôle de gestion adapté et homogène au sein de toutes les agences afin de mesurer durablement la rentabilité des affaires et d'assurer un reporting fiable au siège.

Formation des différents responsables siège et terrain aux notions de contrôle de gestion et de trésorerie, afin de les amener à un changement culturel : ne plus subir les situations mais devenir de vrais acteurs de la réussite en assurant le pilotage par objectifs.

Pérennisation de cette démarche par un transfert de compétences à un responsable en interne désormais en charge du contrôle de gestion de EVIN ascenseurs.

POINTS CLÉS

Un engagement très fort de la direction : participation aux formations, intervention sur le terrain lors des premiers points de gestion, recrutement, ajustement du système d'information ...

Une bonne connaissance du secteur BTP et des outils par le consultant.

Une rapidité de mise en œuvre : diagnostic très ramassé, conception et expérimentation très rapides.

Une phase de lancement volontairement participative avec les chefs d'agence durant laquelle la stratégie générale est reprise, les droits et devoirs des chefs d'agences sont précisés, leurs besoins en matière de pilotage sont recueillis, les nouveaux outils sont présentés, validés et ajustés en fonction de leurs besoins.

Une phase de formation décentralisée pour chaque chef d'agence, ses assistantes et ses chefs de chantier portant à la fois sur les grands principes de gestion et sur l'utilisation des outils. Ces sessions de formation étant l'occasion pour le chef d'agence de construire lui-même son organisation administrative autour de l'outil de gestion.

LES RÉSULTATS

Au final la mise en place d'un système de pilotage a obligé l'ensemble de la structure à se remettre concrètement en cause en mettant en relief quelques dysfonctionnements et défauts de communication jusque là mal identifiés : en ce sens la démarche a été vecteur de progrès pour l'entreprise.

Aujourd'hui, la mise sous tension de l'organisation par le biais des fiches affaires est réussie en ce qui concerne les activités travaux neufs et grosses réparations. La majorité du personnel adhère, comprend l'intérêt et accepte les contraintes du système.

La mise en place du système de contrôle de gestion a permis à la direction de se conforter dans l'approche de ses résultats de fin d'année, d'en mieux comprendre les composantes, de construire de manière plus fiable les objectifs quantitatifs et qualitatifs chiffrés de 2004, d'enclencher immédiatement certaines actions de progrès : fiche de chiffrage unique, réactivité plus forte du reporting financier et commercial, unification des procédures administratives.

On peut aussi affirmer, plus globalement, que le système mis en place a servi de base à une culture commune au sein de cette jeune PME : langage commun, pratiques communes, tout le monde désormais se réfère à la fameuse "fiche -affaire".

Présidente Groupe Evin : N. EVIN 03 20 62 56 00
Consultante ADIGE Conseil : A. HERVOIR 01 45 08 98 98

Aide à la constitution et à la diffusion d'une Offre « Systèmes d'Information » pour le Groupe Lagardère

CONTEXTE

- **Le Groupe Lagardère s'est doté d'une Direction des Systèmes d'Information (DSI), il y a 3 ans. La volonté des dirigeants était double :**
 - d'une part, de s'assurer la maîtrise de leurs risques technologiques grâce à une expertise centrale,
 - d'autre part de réaliser des économies d'échelle sur ce même sujet.
- **Le Directeur des Systèmes d'Information Groupe a démarré son action en bâtissant une communauté Organisation & informatique et mis ainsi en place :**
 - Un comité SI (avec les DSI de branche).
 - Des rencontres technologiques (rencontres trimestrielles).
 - Des groupes de travail sur différents sujets.
 - Une rencontre annuelle avec l'ensemble de la communauté informatique au niveau mondial (action démarrée en 2003).
- **Cette rencontre annuelle (CIOs Meeting) est aujourd'hui considérée comme un temps fort de l'action de la DSI Lagardère.**
- **La DSI Lagardère a, en outre, lancé un plan d'actions dès 2001 comprenant plusieurs chantiers :**
 - achats de services et de matériels informatiques,
 - tableaux de bord SI,
 - enquête Sécurité,
 - Webfarm,
 - Intranet Groupe ...
- **Ces actions (en particuliers l'action sur les réductions de coûts), ainsi qu'une équipe expérimentée aux niveaux infrastructure et fonctionnel ont beaucoup contribué à une reconnaissance de la DSI Lagardère.**
 - Toutefois, la taille réduite de l'équipe DSI Lagardère, ainsi que deux gros projets mobilisateurs (Intranet et Infrastructure VPN) n'ont peut-être pas permis d'être suffisamment présent sur le plan du « faire savoir » et de transformer cette reconnaissance en une réelle légitimité.
 - Par ailleurs, une culture Groupe très en faveur de l'autonomie des branches rend parfois des missions d'« intérêt public » menées par les fonctions centrales. Ces missions, normatives pour certaines, et à forts enjeux doivent pourtant pouvoir être assumées dans de bonnes conditions.

OBJECTIFS

La DSI Lagardère aborde donc « une nouvelle ère » et souhaite pouvoir s'affirmer durablement comme un acteur reconnu et légitime, aidant efficacement au développement du business, à la réduction des coûts dans le respect de la culture, de l'autonomie des branches tout en maîtrisant les risques liés aux Systèmes d'Information.

- **Les questions qui se posent alors sont les suivantes :**
 - Comment asseoir la crédibilité d'une fonction ?
 - Comment aider au business Lagardère en apportant de la VA à un groupe décentralisé comme le Groupe Lagardère ?
 - Comment persuader que c'est une fonction qui apporte de la compétitivité voire une fonction vitale ?
- **La complexité de la situation liée à :**

- La diversité des métiers : Presse, Édition, Radio, Télévision, Publicité et Distribution
- La taille et le caractère international de chacune des branches
- La culture entrepreneuriale et autonomiste du groupe Lagardère qui nous amène à préconiser une démarche client plus poussée.

MÉTHODES

- **Une démarche adaptée au plus juste aux contraintes et à la situation du Groupe Lagardère est proposée. Elle se déroule sur deux plans distincts :**
 - Le plan technique « Savoir faire ». Ce plan se déroule en 3 étapes :
 - o Étape 1 : Préparation & Recueil d'informations.
 - o Étape 2 : Construction de l'offre DSI.
 - Le plan communication « Faire savoir »
 - Il était également envisagé, au démarrage du contrat une troisième étape : l'établissement de contrats Objectifs / Moyens par branche, qui n'a finalement pas été mise en œuvre car n'étant pas de nature à renforcer l'acceptation unanime de la démarche au sein des branches.

RÉSULTATS OBTENUS

- **Une Offre Systèmes d'Information :**
 - Cette offre reprend les missions, objectifs et positionnement de la DSI (rôle et valeur ajoutée de cette fonction par rapport aux branches), un plan d'actions décrivant les principaux chantiers en cours, ce qui a été fait et le programme prévu pour 2004.
 - Dans le cadre de ce programme, le lancement de deux nouveaux projets :
 - o la mise en place d'un réseau de Veille Technologique et Stratégique. En particulier, l'un des produits de sortie de cette démarche est un document décrivant les principes d'organisation du réseau de Veille Technologique et Stratégique,
 - o la réouverture du chantier sur le « Digital Asset Management »
 - o La nouvelle offre, inflexion sensible de l'offre actuelle, est connue et partagée par de nombreux acteurs de la fonction Systèmes d'Information et Technologies.
- **Une rencontre internationale : CIOs Meeting**
 - Une deuxième rencontre internationale réussie, plébiscitée sur :
 - o sa forme : elle permet des rencontres et des échanges constructifs entre personnes de mêmes fonctions, partageant les mêmes problématiques dans des métiers identiques ou proches. Cette formule facilite beaucoup l'accessibilité et le partage,
 - o et son Offre DSI : Bilan 2003 et Prévisions 2004.
 - De nouvelles formules courageuses mises en place dont le bilan est largement positif :
 - o Des ateliers présentant les produits sur étagère de la DSI Lagardère
 - o Une enquête client sous forme d'un vote anonyme restituant les résultats en séance.

Groupe Lagardère : B. DUVERNEUIL, DSI 01 40 69 16 00
Consultante ADIGE Conseil : I. BRÉTILLON 01 45 08 98 98

Créée en 1978, ADIGE Conseil est une S.A.R.L., au capital de 45 734.71 €. Notre approche du métier de Conseil se caractérise par une volonté de transfert de savoir-faire et d'accompagnement du changement au sein des organisations qui nous font confiance.