

ÉDITO

SOMMAIRE

Le SaaS a l'immense l'avantage de se résumer à un seul chiffre à placer dans la colonne « coût » d'un bilan. On sait la somme que l'on devra justifier. Mais en matière de projet informatique, cette simplicité est rare. La transparence des coûts reste alors indispensable afin de responsabiliser chaque utilisateur face à ses demandes.

RETOUR D'EXPÉRIENCES:

Savoir justifier le coût de ses projets informatiques p. 1 à 7

GESTION DE CARRIÈRE

Les enjeux du Big Data à l'Argus de la Presse p. 8 à 10

INTERNATIONAL

Les DSI doivent être à la manœuvre sur les médias sociaux p. 11 à 12

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Les opérations marketing s'émanent de la DSI via le SaaS p. 13 à 14

HUMEUR

p. 15

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Savoir justifier le coût de ses projets informatiques

Un projet informatique doit-il toujours être rentable et comment calculer sa rentabilité? La réponse n'est pas simple car de multiples enjeux se bousculent. S'il est toujours nécessaire de calculer les coûts et les bénéfices, la décision finale ne dépendra pas toujours d'une seule équation économique.

Les projets informatiques doivent être rentables. Reste qu'il s'agit aussi de savoir dépasser la question de la rentabilité quand c'est nécessaire. C'est l'opinion de dirigeants tels que Georges Epinette, Directeur de l'Organisation et des systèmes d'information (DOSI) du Groupement des Mousquetaires, Eric Lovisolo, Directeur financier du Printemps, Francis Massé, Secrétaire général de la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) et Fabrice Portilla, Contrôleur de gestion de Systaliens, GIE informatique des organismes de retraite complémentaire Reunica et AG2R La Mondiale.

Calculer la rentabilité d'un projet suppose d'en connaître les coûts et les bénéfices. Mais, avec les systèmes d'information, ni l'un ni l'autre ne sont évidents à mesurer. L'aspect immatériel et souvent imprévisible de l'informatique complique encore les choses, tout comme la complexité de ses relations avec les procédures métier. Malgré tout, il existe des approches pour cerner cette rentabilité.

La valeur d'usage comme guide

Georges Epinette, DOSI de la Stime, la société en charge de l'informatique du Groupement des Mousquetaires, un géant de la grande distribution qui réalise plus de ▶

4 MANAGERS TÉMOIGNENT

Georges Epinette

Groupement des Mousquetaires

Eric Lovisolo

Le Printemps

Francis Massé

Direction Générale de l'Aviation Civile

Fabrice Portilla

Systaliens

GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES

- Un CSP informatique pour le Groupement des Mousquetaires
- Calcul de la valeur du système d'information
- Fourniture de services dimensionnés selon le bénéfice métier

SYSTALIANS

- GIE informatique de Reunica et AG2R La Mondiale
- Calcul des coûts complets par la méthode ABC/ABM
- Dialogue permanent du contrôle de gestion avec chaque direction

LE PRINTEMPS

- Groupe de grands magasins de luxe
- Prise en compte du coût métier si un projet IT n'est pas réalisé
- Le bénéfice d'un projet est souvent indirect mais mesurable

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE

- Etablissement disposant d'un budget autonome
- Pilotage par objectifs
- Séparation de l'informatique de gestion et de l'informatique métier



Dans la distribution, il y a obligation de justifier les dépenses

Georges Epinette
Groupement des Mousquetaires

30 milliards d'euros de chiffre d'affaires, rend des comptes aux membres du Groupement. Les projets qu'il mène doivent convaincre des commerçants qui ont l'œil rivé sur leur bas de résultat dans un environnement très concurrentiel.

« *La distribution est un milieu assez dur et pointu sur les coûts, avec une obligation de justification des dépenses* » reconnaît volontiers Georges Epinette. Il travaille sur la notion de 'valeur d'usage' depuis une dizaine d'années afin de définir un bénéfice en regard des coûts.

Cette valeur d'usage se distingue alors selon deux axes. On trouve d'une part la création de valeur, liée à l'innovation. Et il y a d'autre part la captation de valeur associée à une amélioration de la performance opérationnelle.

Prouver la valeur des systèmes d'information

Afin de procéder avec méthode, il faut débiter par définir une valeur du capital immatériel de l'entreprise puis de sa variation. Georges Epinette se souvient : « *il s'agissait de convaincre les adhérents que les systèmes d'information pouvaient créer de la valeur.* »

Cela peut paraître simple et évident. Or, dès que l'on dépasse les généralités, la complexité devient énorme. « *Combien vaut une organisation, un ensemble de relations, une méthodologie ?* » interroge Georges Epinette. Pour répondre à ces questions, il s'est appuyé sur la méthode IC-dVAL (« Intellectual Capital dynamic Value » ou « valeur dynamique du capital immatériel ») développée par le professeur Ahmed Bounfour de l'Université Paris-Sud.

Georges Epinette souligne : « *cette méthode a permis de démystifier et de démythifier la création de valeur au travers des processus de la DSI* ». Ainsi, la DSI démontrait qu'elle apportait une valeur réelle au Groupement des Mousquetaires, une valeur inférieure à ses coûts. Mais il fallait ensuite travailler plus en détail.

Gérer son portefeuille d'applications

Un système d'information est composé de multiples applications. Toutes sont-elles pertinentes et optimisées ? Pour répondre à cette question, il faut passer à la phase de gestion de portefeuille applicatif. « *C'est ce qui permet de donner le bulletin de santé de chaque application et, le cas échéant, l'éligibilité éventuelle de celle-ci à une refonte* » explique Georges Epinette.

Cette gestion aborde des sujets aussi divers que l'obsolescence technique, la disponibilité des compétences requises au sein de l'entreprise et la pertinence vis-à-vis des processus métier. Plutôt que de multiplier les opérations de maintenance sur une application, il peut être plus pertinent de la remplacer en choisissant un logiciel plus apte à répondre aux attentes et besoins des métiers. Une démarche qui suppose une communication franche et transparente entre les métiers et la DSI.

Cette gestion de portefeuille applicatif concourt à clarifier les enjeux face aux différents projets informatiques demandés par les métiers. Mais c'est l'alignement stratégique qui reste le maître mot afin de définir des priorités. « *Quand vous avez 400 millions d'euros de projets mais un budget de seulement 200 millions, il faut faire des choix* » soupire Georges Epinette. Il faut ▶

Pour en savoir plus



WIKIPÉDIA
L'encyclopédie libre

Retrouvez
une description de
la méthode IC-dVAL
sur Wikipedia





Le choix d'un logiciel Saas doit intégrer la réversibilité ou la transférabilité

Georges Epinette
Groupement des
Mousquetaires

valoriser les apports de chaque projet, ses risques et ses coûts afin de valider sa pertinence en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Choisir fera des mécontents, ceux qui ne seront pas servis. L'acceptabilité des choix, indispensable surtout dans une structure coopérative comme Les Mousquetaires, repose sur un criblage (« scoring ») des projets réalisés en toute transparence. Même ceux qui ne sont pas servis doivent au final reconnaître la pertinence des choix effectués.

Cette méthode, désormais classique, doit être remise au goût du jour à l'heure du Cloud Computing et de la numérisation accélérée de la relation client et du marketing. George Epinette l'admet volontiers : « *le choix d'un logiciel en mode SaaS repose aussi sur un criblage mais doit intégrer des éléments comme la réversibilité ou la transférabilité.* »

Quant aux applications numériques, « *elles ont besoin d'une réactivité qui exclut que l'on emploie un criblage et un processus de décision complexes* » pointe le DOSI. Les applications numériques légères voient ainsi leur création de valeur être par exemple liée à des événements tels que les soldes, et calculée a posteriori et d'un strict point de vue métier.

Cinq ans pour établir des indicateurs communs

Au final, l'objectif est de disposer d'une matrice commune de calcul de la création de valeur partagée à la fois par les équipes des métiers et par la DSI. Mais ce travail est très complexe. « *J'ai commencé à travailler dessus en 2005-2006 et nous parvenons tout juste à disposer d'indicateurs de performance communs dans des grosses filiales comme celle en charge de la logistique* » expose Georges Epinette.

La technique du « Budget IT Modélisé par une Approche Processus » (BITMAP) complète ensuite l'approche projet. Cette technique apporte une démarche plus générale qui sert à justifier les coûts de possession de tel ou tel actif. Il s'agit en effet de justifier les coûts des processus clés de la DSI. « *Cinq ou six processus clés* » précise Georges Epinette.

Mais la valeur définie sur le papier ne suffit pas, même si cela est réalisé en toute transparence, même avec un dialogue permanent entre DSI et métiers. Il reste à délivrer le service attendu par les directions clientes. Et dans ce cadre, les enquêtes de satisfaction ont un rôle central. Or, elles donnent parfois des résultats surprenants : même avec tous les indicateurs au vert, les utilisateurs peuvent être mécontents.

Différencier l'efficacité et la perception de l'efficacité

Georges Epinette raconte : « *nous faisons des enquêtes de satisfaction jusqu'à plus soif. Imaginons que nous arrivions à une note de 18/20 en cumulant les indicateurs objectifs. Et puis, on demande au métier d'estimer sa satisfaction, de manière subjective. Nous n'étions plus alors qu'à 12/20. Mais où étaient passés mes six points ? La question m'a tarabudé durant des années.* » La question soulevée est donc bien celle de la perception de l'efficacité au-delà de l'efficacité objective.

L'utilisateur définit la valeur métier et donc ce qu'il est prêt à payer

La valeur d'usage est alors, dans cette logique, à estimer en fonction de l'individu usager. Elle devient une « *valeur d'effectivité* » à définir par des enquêtes de satisfaction dédiées. Il s'agit de faire estimer par l'utilisateur, ou sa direction, la valeur métier d'une amélioration et par conséquent le montant qu'il serait prêt à payer sur son budget propre pour obtenir une plus grande satisfaction.

En corrélant les différentes enquêtes, on en déduit les budgets que l'on peut mobiliser pour tel ou tel projet. La DSI obtient ainsi un plan de marche sans devoir rediscuter sans fin de la valeur ou du coût de telle amélioration ou de tel projet. « *Les enquêtes de satisfaction ne sont plus des outils a posteriori mais a priori* » propose Georges Epinette.

Cependant, le DOSI avertit que la transparence a ses limites : la loyauté et la confiance. Selon lui, « *vous pouvez être transparent autant que vous voulez sur la structure de coûts, mais si vous n'avez pas la confiance de vos interlocuteurs, vous n'aurez pas progressé d'un iota* ». Avant tout travail sur la valeur, il faut donc commencer par le marketing de la DSI.

Au final, malgré tous les calculs, les impératifs stratégiques peuvent justifier un projet objectivement non-rentable ou dont on ne sait pas calculer la rentabilité. « *C'est un peu un défaut français de vouloir mettre des indicateurs et des chiffres partout* » sourit Georges Epinette. Pour lui, la démarche de l'entrepreneur - qui veut faire quelque chose, quoiqu'il en ►



C'est l'utilisateur qui détermine combien il est prêt à payer

Georges Epinette
Groupement
des Mousquetaires

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Georges Epinette
 Groupement
 des Mousquetaires
 sur **CIO Online**



coûte - s'oppose à celle du manager qui doit faire fonctionner un système dans un cadre de références.

Même un Directeur Financier doit reconnaître les limites d'un calcul de rentabilité

La pression est forte également au Groupe Le Printemps, qui connaît les mêmes problématiques de la distribution que le Groupement des Mousquetaires même si la gamme de produits est très différente. Le Printemps est un ensemble de grands magasins de haut de gamme qui réalise environ 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Le panier moyen au Printemps est de deux articles pour 120 €.

« En matière de rentabilité des investissements informatiques, l'approche du Printemps repose sur un triptyque » déclare **Eric Lovisolo, Directeur financier du Printemps**. Ce triptyque comprend les investissements avec calcul du ROI, les investissements sans calcul du ROI et la responsabilité des acteurs.

Pour lui, le premier point est que l'informatique est vitale, même si « les comités exécutifs ne comprennent en général pas grand-chose aux budgets informatiques. Ce qui est un problème ». Il en déduit : « l'informatique n'est donc pas le parent pauvre des investissements si l'on devait l'opposer aux autres ».

Eric Lovisolo admet volontiers qu'il existe deux sortes d'investissements informatiques : ceux où l'on peut définir un retour sur investissement (ROI) et ceux où la question ne se pose simplement pas. « Par exemple, une implémentation d'un nouveau module SAP peut être abordée sous un angle que nous nommons quantitatif » mentionne-t-il. Le retour sur investissement peut en effet se chiffrer sur le pilotage des marges et l'optimisation des opérations commerciales.

De la même manière, la numérisation des workflows documentaires pour les factures ou les bons de livraison, fait gagner du temps et de l'efficacité sur des méthodes lentes, coûteuses et « énervantes » à bien des égards. Même une gestion de la relation clients (GRC) peut connaître une approche quantitative. « Une bonne GRC produit une meilleure fidélisation, de meilleures ventes, un meilleur taux d'encartage, une plus grande fréquence de visite en magasin » cite Eric Lovisolo.

Il intègre aussi dans les projets « avec ROI » ceux où l'on peut définir un « coût de ne pas faire ». Eric Lovisolo observe ainsi « qu'un système de caisse sans rupture de service est simplement vital dans notre activité où un quart du chiffre d'affaires peut se faire sur une seule ►

HUIT BONNES PRATIQUES POUR PILOTER LES PROJETS

- 1 **Valoriser l'usage.** Combien vaut l'usage d'un système, d'un outil ? A quoi va servir un investissement, un système, un outil ? Combien vaut cet usage pour celui qui va le financer, combien rapporte-t-il ou combien économise-t-il ? Ainsi, on peut donner une valeur d'usage à l'outil ou à l'investissement.
- 2 **Définir les coûts globaux.** Le coût du projet doit être complet et partagé. La DSI doit être d'accord avec ses clients internes sur l'estimation du coût. Une méthode reconnue peut apporter ce consensus, comme ABC/ABM.
- 3 **Arbitrer en fonction du rapport coût/bénéfice.** En disposant d'un côté de la valeur et de l'autre du coût, il est aisé de définir quels sont les projets les plus pertinents en terme de rentabilité. On priorise les projets.
- 4 **Savoir dépasser la rentabilité.** Malgré tout, la rentabilité ne peut pas être le seul critère. Mais, dans ce cas, il faut que le choix soit assumé comme ne relevant pas d'un choix économique. Un impératif stratégique ou réglementaire s'impose en dehors de toute rationalité économique mais doit être identifié et assumé comme tel.
- 5 **Qui paye décide.** Si une direction demande quelque chose, elle doit en assumer explicitement le coût sur ses budgets propres par la refacturation interne. En tel cas, ce sont ses critères qui s'appliquent. Le client est roi mais le mendiant n'a aucun droit si ce n'est celui de se taire.
- 6 **Transparence.** Encore une fois, la transparence est nécessaire pour la DSI. Ses clients doivent comprendre sa structure de coûts pour effectuer les choix les plus pertinents.
- 7 **Confiance.** La transparence n'est porteuse de sens que si les interlocuteurs de la DSI ont confiance dans les informations communiquées.
- 8 **Accepter les passe-droits pertinents.** Une démarche lourde n'est pas toujours nécessaire. Un projet rapide au retour sur investissement rapide et incontestable doit passer outre les limites de budgets et les arbitrages de priorité.



Il est impossible de définir un cash flow généré par certains projets

Eric Lovisolo
Le Printemps

journee dans la semaine ». Garantir le système de caisse est donc vital et on connaît le coût d'une panne, à mettre en rapport avec le coût du projet.

Par ailleurs, certains systèmes ne peuvent tout simplement pas être évités et donc l'investissement n'a pas à être rentable en admettant même que sa rentabilité puisse être calculée. « *Nous avons besoin de sécuriser les relations avec les banques pour les systèmes de transactions. Les investissements en la matière ne peuvent pas être évités* » illustre Eric Lovisolo. Ce refus de calculer une rentabilité s'étend à tout ce qui relève de la sécurité, y compris des systèmes de continuité ou de reprise d'activité (sauvegardes et mise en miroir), la sécurisation du wi-fi ou bien celle de l'e-commerce. « *Nous serions bien en peine de définir un cash flow généré par ces projets* » confie-t-il.

La sécurité échappe au calcul du ROI

Il constate : « *toutes les entreprises ont une approche similaire avec des systèmes dont elles ne peuvent pas se passer* ». Mais la Direction Administrative et Financière ne cesse cependant pas de contrôler la DSI, au Printemps comme ailleurs. Selon Eric Lovisolo, il y a dans les DSI une partie « black box » [boîte noire] qui génère toujours comme un malaise pour les contrôleurs de gestion.

Comment, dans ce cas, éviter que la DSI n'abuse de la situation et coûte plus cher que nécessaire ? « *Nous avons pris l'habitude de nous benchmarker avec des entreprises similaires dans le monde, aux Etats-Unis, au Japon ou en Corée* » répond Eric Lovisolo. On compare alors les coûts de chacun pour réaliser ses investissements ou son fonctionnement exprimés en fraction du chiffre d'affaires.

On en arrive au troisième axe de l'approche du groupe Le Printemps. Il s'agit de la responsabilisation des acteurs. Chaque investissement implique la mobilisation de moyens et a donc un impact négatif au bilan de l'entreprise. Il faut que cet impact soit minimal. Or pour responsabiliser les décideurs de l'entreprise à ce sujet, il faut réintroduire l'impact d'un projet dans le compte de résultat face au budget. « *Pour cela, nous recourons aux techniques traditionnelles de location financière ou bien de prestation de type SaaS* » explique Eric Lovisolo.

Mettre un seul chiffre en face d'une prestation

Cette approche permet de mettre un chiffre unique dans les comptes d'exploitation. Ce chiffre cumule l'ensemble des coûts d'un service ou d'un investissement sur une seule ligne. Il n'y a plus, d'un côté, l'amortissement de l'investissement – qui n'est jamais regardé par les managers – et de l'autre l'administration ou les différents coûts de fonctionnement, comme l'électricité.

« *On responsabilise les acteurs en refacturant aux utilisateurs ce qu'ils consomment* » résume Eric Lovisolo. Un tel calcul a aussi un avantage en termes de benchmarking : chaque coût de service permet d'effectuer des comparaisons entre ce qui est proposé en interne et ce que l'on peut trouver en service externalisé.

Enfin, un coût globalisé crée la transparence nécessaire entre la DSI et les directions métiers. Eric Lovisolo se souvient : « *quand j'ai vu affluer les demandes d'investissements en tablettes tactiles, il a suffit que je définisse le coût unitaire de mise à disposition auprès de chaque service pour que les demandes refluent rapidement.* »

Malgré tout, les investisseurs peuvent ne pas comprendre cette approche variée. « *Pour certains, ce qui ne se mesure pas avec des indicateurs chiffrés de performance n'existe pas* » soupire Eric Lovisolo. Ceux-là n'ont pas une approche entrepreneuriale mais juste d'achat puis de revente de l'entreprise elle-même avec une évolution entre ces deux moments qui doit rentabiliser leur mise de fond.

ABC/ABM met tout le monde d'accord

Calculer le coût global d'un service informatique peut s'effectuer selon différentes méthodes. L'une d'entre elles est baptisée ABC/ABM (Activity Based Costing / Activity Based Management). **Fabrice Portilla, contrôleur de gestion de Systaliens**, le GIE informatique des acteurs de l'assurance et de la retraite complémentaire Reunica et AG2R La Mondiale, a mis en place cette méthode pour l'informatique de son organisation.

Outre le calcul du coût global complet d'un service informatique, cette méthode présente l'avantage de favoriser la transparence. « *Auparavant, j'avais du mal à obtenir un calcul partagé par tout le monde* » se souvient Fabrice Portilla. Le « tout le monde » comprend aussi ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Eric Lovisolo
Le Printemps
sur CIO Online





ABC/ABM donne un coût complet partagé par tout le monde

Fabrice Portilla
Systalians

bien la DSI que les directions métiers ou transverses. De plus, Systalians étant un GIE, il a une obligation statutaire de transparence des coûts vis-à-vis de ses adhérents. Dans l'industrie, l'informatique pèse moins de 2 % des coûts de l'entreprise mais, chez Systalians, la proportion monte à 25 %. L'enjeu est donc nettement plus important.

ABC/ABM peut révéler des surprises

La méthode ABC/ABM permet le calcul de coûts complets pour chaque service. Or, quand on calcule des coûts complets, il arrive que l'on ait des surprises. Ainsi, en appliquant la méthode à une GRC (Gestion de la Relation Client), on ajoute au coût direct facilement identifié des coûts comme les serveurs utilisés, les réseaux, etc. « *Alors qu'elle avait été estimée à 200 000 euros, cette application s'est révélée coûter un million d'euros* » révèle Fabrice Portilla. Ce chiffre a surpris les adhérents du GIE mais en contre partie a permis de prendre des décisions argumentées. Les coûts d'autres services ont été diminués.

Au delà de son aura de respectabilité, l'usage de la méthode ABC/ABM a un avantage certain par rapport à quantité d'autres. Le fait qu'elle soit applicable à tous les métiers de l'entreprise la rend crédible - pour ne pas dire opposable - aux yeux de chacun. Les calculs effectués sont auditablement tout en étant transparents.

Fabrice Portilla avait, il y a quelques années, participé aux travaux du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) pour adapter la méthode ABC/ABM au secteur particulier de l'informatique. « *C'est exactement ce que nous avons appliqué au sein de Systalians* » souligne-t-il.

Mettre une valeur face à un coût

La DSI peut donc définir ses coûts et refacturer les services proposés aux autres directions. Mais, face à un coût, il y a une valeur. C'est aux directions métiers de définir la valeur de ce qu'elles demandent. C'est au final en confrontant les coûts et les valeurs que les bonnes décisions sont prises. Selon Fabrice Portilla, « *la communication est un peu plus frontale entre la DSI et ses clients mais la transparence permet de mettre en œuvre un vrai marketing de la DSI* ». Un bon exemple d'un tel dialogue concerne les discussions à propos de la qualité de service.

Est-il bien utile de garantir une disponibilité 99,99 % qui coûte horriblement cher ?

Comme les groupes de retraite complémentaire ne travaillent pas le week-end, une panne durant cette période n'a aucune importance et la DSI peut donc baisser ses coûts en réduisant la garantie de disponibilité. De la même façon, quand un client de la DSI demande un traitement le week-end, le tarif qui lui est demandé est supérieur. « *En général, quand on multiplie un coût par 1,5, cela suffit à faire revenir le client sur sa demande* » constate Fabrice Portilla.

Calculer un tel coût complet permet d'aborder plus sereinement des questions fondamentales comme l'externalisation ou au contraire la ré-internalisation. Fabrice Portilla cite l'exemple d'une GRC d'un « groupe ami » qui a été ré-internalisée et coûte ainsi beaucoup moins cher. Il est vrai que l'outil avait été largement personnalisé pour répondre à des besoins propres. De ce fait, la mutualisation avec d'autres entreprises était assez limitée et la baisse des coûts induite autant contestée.

Séparer les systèmes pour éviter les arbitrages systématiques dans un seul sens

Un pilotage par les coûts peut ne pas être systématique. Tirer le meilleur parti de ses budgets peut même amener à séparer ce qui constituerait normalement une seule DSI en deux départements afin de piloter chacun au plus grand bénéfice de l'organisation. C'est ce qui a été fait à la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) par son secrétaire général, Francis Massé.

La DGAC gère un budget annexe de l'Etat de 2 milliards d'euros pour 12 000 agents.

Elle est en charge de la sécurité et du développement du transport aérien. Cela inclut notamment le contrôle aérien, la surveillance de la qualité des aéronefs et de leur entretien et la formation des pilotes.

Elle dispose d'un système d'information technique qui permet aux contrôleurs aériens de suivre l'évolution des aéronefs dans le ciel et de les guider au mieux. Ce système ne peut souffrir d'aucune défaillance : la vie des passagers et des équipages est en jeu. « *Ce système est totalement international* » souligne Francis Massé. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Fabrice Portilla
Systalians

sur CIO Online





Nous avons créé une DSI dédiée à l'information de gestion afin qu'elle ne soit plus sacrifiée

Francis Massé
DGAC

La DGAC dispose, à côté de ce premier système, d'un système d'information de gestion. Même si les technologies et les compétences en jeu sont globalement similaires entre les deux systèmes, la DGAC a préféré constituer une véritable DSI pour les systèmes de gestion à côté de l'autre service en charge des systèmes métiers.

Eviter les arbitrages toujours dans le même sens

L'informatique de gestion était souvent sacrifiée devant la criticité de l'informatique technique, qui est responsable de la sécurité aérienne. Francis Massé soupire : « nous avons pris de dix à quinze ans de retard pour le système d'information de gestion et de pilotage pour lequel nous avons décidé de créer une DSI dédiée. »

De plus, dans le cadre de la création du « ciel européen », la DGAC a l'obligation d'être compétitive vis-à-vis de tous ses homologues européens. Cette compétitivité concerne bien sûr la sécurité aérienne au sens strict mais aussi tout ce qui concerne le management. Pour mettre en place de nouveaux systèmes de gestion, la DGAC est soumise aux mêmes contraintes que toutes les organisations. « Malgré notre culture d'ingénieurs, l'appropriation des nouveaux systèmes par les utilisateurs reste une problématique » admet Francis Massé.

A l'appropriation s'ajoute la question de la confiance. Autant l'investissement sur les systèmes de sécurité aérienne ne souffre d'aucune contestation, autant il faut justifier les investissements dans les systèmes de gestion. « La DSI dédiée va donc mettre en place de nouveaux outils de façon séparée même s'il y aura un retour sur la productivité de toutes les équipes, par exemple grâce au portail unique pour les personnels » expose Francis Massé.

Démutualiser avec justification

La DGAC vient notamment de mettre en place un système d'information financier autonome. Construit sur une base SAP comme Chorus, le système financier de l'état avec lequel il est connecté, ce système d'information utilise des technologies Oracle pour toute la partie portail et le réseau social d'entreprise. Francis Massé s'en explique : « nous disposons d'un budget annexe avec recettes et dépenses, ce qui explique que nous ne pouvons pas déployer chez nous Chorus, le système interministériel. » Le développement de ce projet s'est fait en respectant les délais et les budgets par un pilotage orienté sur ces deux points.

Ce genre d'investissement doit être justifié, notamment auprès des compagnies aériennes qui financent la DGAC. « On sait expliquer qu'il y aura un retour en productivité, en fluidité des routes aériennes avec des impacts sur la consommation de carburant des avions, etc. mais pas forcément toujours faire un calcul de rentabilité au sens strict » admet Francis Massé.

Au global, trois types d'investissements en informatique de gestion sont réalisés par la DGAC. On trouve ainsi les « quick wins » qui sont des petites mesures peu coûteuses qui génèrent un retour sur investissement rapide et indiscutable.

Une deuxième catégorie concerne des investissements plus lourds pour lesquels une analyse plus poussée est nécessaire. La gouvernance se réalise alors dans une optique d'alignement stratégique, avec un pilotage par objectif et un pilotage de la performance globale.

Enfin, il y a parfois la nécessité qui s'impose de manière impérative, par exemple en lien avec la réglementation. La question de la rentabilité ne se pose alors même pas. Ce trio se retrouve en fait sous une forme ou une autre dans nombre d'organisations. L'essentiel est alors de savoir quoi mettre dans quelle catégorie et pourquoi. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Francis Massé
DGAC
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Optimiser le pilotage de son système d'information
Les bonnes ressources et les modes de pilotage pour créer de la valeur au meilleur coût.

Retrouvez
la conférence
Optimiser le pilotage de son système d'information
sur **CIO Online**



Les enjeux du Big Data à l'Argus de la Presse

L'Argus de la Presse a dû s'adapter à la dématérialisation des médias depuis la presse écrite jusqu'à la TV. Pour ce prestataire de services, internet bouleverse ses modes de fonctionnement. Georges Sawaya, son DOSI, explique comment il relève le défi.



CIO: *Vous êtes DOSI (Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'information) de l'Argus de la Presse. Comment avez-vous été sollicité pour ce poste et quelle est l'activité de l'Argus de la Presse ?*

Georges Sawaya: J'ai été contacté par un chasseur de tête. Ma connaissance du secteur de la presse a été évidemment importante. L'Argus de la Presse était en pleine révolution à cause d'Internet. L'Argus de la Presse indexe les références à des marques ou à des noms cités dans la presse. Le mode de travail sur les supports traditionnels était déjà largement dématérialisé à mon arrivée.

CIO: *Techniquement en quoi consiste le travail de l'Argus de la presse ?*

Georges Sawaya: Selon ce qu'envoie l'éditeur, soit on part d'un document au format PDF, soit du support papier que l'on scanne puis où l'on effectue une reconnaissance optique des caractères. Nous traitons ensuite un ensemble de fichiers PDF et XML avec les métadonnées d'indexation de manière essentiellement automatique.

CIO: *Indexez-vous également l'audiovisuel ?*

Georges Sawaya: En effet. Pour l'audiovisuel, c'est-à-dire la TNT, la WebTV, les radios régionales et nationales, l'indexation est essentiellement humaine car les outils automatiques ne sont pas matures et ils sont très coûteux. Enfin, pour les supports purement numériques, l'indexation est semi-automatique, car la validation humaine est requise pour, par exemple, distinguer le C4, explosif utilisé par les terroristes, de la C4, automobile Citroën. Les éléments indexés sont ensuite découpés et mis en ligne sur notre portail client.

CIO: *Indexez-vous les médias sociaux ?*

Georges Sawaya: Oui, dans le cadre de notre offre d'e-réputation, nous indexons Twitter et les pages publiques accessibles des réseaux sociaux. Ceci dit, c'est une offre un peu à part car nous ne faisons pas de stockage intégral des contenus. Sauf demande expresse du client, la restitution pour celui-ci se fait sous forme d'indicateurs et non de revue intégrale des contenus. En général, ce n'est qu'une grosse masse de données sans intérêt. ▶

L'ARGUS DE LA PRESSE SERT 10 000 CLIENTS EN ÉTUDES DE PRESSE

L'Argus de la Presse compte 450 collaborateurs et réalise 43 millions d'euros de chiffre d'affaires en servant 10 000 clients. Il réalise quatre types de prestations en lien avec la presse pour le compte d'entreprises ou d'agences de communication. La veille média est son activité historique. Il s'agit de fournir des revues de presse ciblées à ses clients, en surveillant soit ces clients eux-mêmes soit leur secteur ou leur écosystème. Deuxième type de prestation, les études

médias consistent à analyser plus finement les retombées suite à une action afin de mesurer la visibilité ou l'image. Troisième axe, la veille de e-réputation mesure et analyse l'empreinte d'une entreprise ou d'une marque dans les médias en ligne, y compris les contenus publics des médias sociaux. Enfin, quatrième type d'activité, le contact média consiste à identifier les bons journalistes et les bons blogueurs pour cibler ses relations publiques. ■

CIO : *La quantité de données à gérer doit être considérable !*

Georges Sawaya : Aujourd'hui, nous gérons 100 To et ce volume est en forte croissance. Nous sommes à une phase charnière. Jusqu'à présent, nous stockons les données dans des systèmes de fichiers classiques avec un index et les métadonnées dans une base PostGreSQL. Nous anticipons un volume de 400 To assez vite puis de 3 à 5 Po d'ici cinq ans. Nous passerons alors à des technologies dites de « Big Data ». Les données seront toujours dans des réseaux de stockage SAN classiques mais les index et les métadonnées seront gérés sans doute dans Hadoop. Les infrastructures devront être refondues. Nous regardons les technologies de NetApp, EMC, Hitachi Data System, etc.

CIO : *Le Big Data est-il vraiment un changement pour le DSI ?*

Georges Sawaya : Techniquement, pas vraiment. Ce sont de nouveaux outils mais c'est tout. En revanche, cela change beaucoup de choses avec les métiers, car les nouvelles capacités de stockage et de manipulation de données font naître des besoins dans les directions métiers. Il devient possible d'analyser plus finement toutes les données disponibles. Les nouvelles infrastructures vont donc me compliquer la vie parce que les clients internes vont pouvoir être plus exigeants. Quand on investit quelques millions d'euros et qu'on lit à longueur de journées des articles sur le Big Data, c'est un peu logique.

CIO : *Comment de tels investissements sont-ils perçus par votre direction générale ?*

Georges Sawaya : Notre direction générale est très au fait de ce qui concerne les systèmes d'information. D'un côté, c'est un élément de confort puisque même quand les projets sont complexes, expliquer les investissements est plus facile. De l'autre, elle sait quoi attendre.

CIO : *Vous avez lancé un projet Datacenter 2012. En quoi consiste-t-il ?*

Georges Sawaya : Historiquement, l'Argus de la Presse gérait quatre salles serveurs en propre. Le projet Datacenter 2012 vise à mettre en place des niveaux de service différenciés selon les applications avec recours à un prestataire externe. Nous avons également urbanisé notre système d'information avec une cartographie intégrale afin de placer les bonnes applications avec les bonnes données associées sur les bonnes infrastructures. Celles-ci sont plus ou moins résilientes et donc plus ou moins coûteuses. Les applications les plus critiques ont été migrées chez l'hébergeur le week-end du 1er mai. Les données les plus critiques sont répliquées en temps réel entre deux sites distants avec une sauvegarde ponctuelle sur un troisième site. Nous n'utilisons que du stockage sur disques pour des questions de performance.

CIO : *Vous avez également un important projet applicatif nommé Claris.*

Georges Sawaya : Ce projet se découpe en cinq lots et vise à refondre l'ensemble de la chaîne de la relation clients de l'avant-vente à la facturation en passant par la vente, la GRC au sens strict et l'après-vente. Nous avons choisi d'utiliser Salesforce connecté avec notre outil interne de facturation très particulier et complexe. Il est également connecté à notre informatique de production pour mettre à disposition des clients les données qu'ils ont achetées. Pour cela, nous utilisons un bus applicatif de Tibco, un ESB (Enterprise Service Bus), et du développement maison. Les nouveaux développements sont faits en Java ou en Force.com, un environnement très proche de Java disponible chez Salesforce.

CIO : *Avez-vous adapté votre système d'information aux smartphones et aux tablettes ?*

Georges Sawaya : Tout à fait. Il fallait que les clients puissent consulter les données achetées sur ces ►

DU BTP À L'INFORMATIQUE ET DU LIBAN À LA FRANCE

Georges Sawaya est né et a grandi au Liban jusqu'à l'âge de 24 ans. Dans ce pays à cette époque, malgré la guerre, le BTP reste la voie royale de la réussite. Diplômé de l'Ecole Supérieure des Ingénieurs de Beyrouth avec une option économie en 1986, il rejoint la France pour suivre un cursus en économie du pétrole à l'Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Moteurs. Passionné par l'informatique, il entre en 1988 comme ingénieur d'études chez Unilog. Il évolue alors dans le monde bancaire à divers postes : responsable d'applications puis responsable méthode et

responsable micro-informatique au Crédit du Nord, responsable de domaine au Crédit Commercial de France. A cette époque, en 1994-1995, il réalise un MBA à l'ESSEC. En 1998, il quitte la banque pour la presse en devenant directeur des études informatiques chez EMAP France qui gérait une quarantaine de titres dont Autoplus, Teleplus et Mode & Travaux. Il passe également par deux SSII, Aspheria et Euriware. En 2005, il devient DSI du groupe de presse Reed Business Information et, en 2008, DSI de Chronopost International. Enfin, il devient DOSI de l'Argus de la Presse en 2010. ■

nouveaux terminaux. Nous avons commencé il y a un an mais de nouveaux développements sont en train d'enrichir l'offre dédiée.

CIO: *Vous revendiquez investir 10 % du chiffre d'affaires en recherche et développement. Ce chiffre n'est-il pas trop important ?*

Georges Sawaya: Cette proportion est énorme. Mais le chiffre reste raisonnable en montant absolu. Surtout, un peu comme dans les banques, notre système d'information est notre outil de production. Les travaux en cours amènent à renouveler complètement le système d'information. Et il faut intégrer sans cesse de nombreuses évolutions exigées par nos clients.

CIO: *Vous avez été ingénieur en BTP au Liban avant de devenir manager IT en France, comment gère-t-on ce grand écart ?*

Georges Sawaya: Au départ, mon centre d'intérêt était la gestion mais j'étais également passionné d'informatique. J'étais un des rares étudiants à programmer sur machines Sharp. Ajoutons que, dans les années 80, les formations purement informatiques étaient très rares. En ayant mes premiers postes dans l'informatique, à cause de la crise dans le secteur pétrolier, cette vocation a été confirmée. Après une carrière dans la banque, je suis passé dans la presse, en l'occurrence EMAP, suite à une chasse de tête. Il s'agissait d'y créer une DSI. J'ai beaucoup évolué dans ma carrière par la chasse de tête. Je suis souvent appelé, en moyenne une à deux fois par mois. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire



INVITATION CONFERENCE STRATEGIQUE

LE DÉCISIONNEL PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE

L'ère du Big Data et des réseaux sociaux

Jeudi 27 septembre 2012 • De 8 h 30 à 14 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

En 2012, le décisionnel connaît un coup d'accélérateur sans précédent tant dans ses usages que dans ses technologies. Tous les services de l'entreprise y ont recours, y compris sur le terrain, afin de prendre des décisions au bon moment allant jusqu'au temps réel malgré des volumes d'informations en croissance exponentielle.

✓ INSCRIVEZ-VOUS

Les DSI doivent être à la manœuvre sur les médias sociaux

Les DSI doivent utiliser Facebook, Twitter, Youtube et les autres outils sociaux pour fidéliser les clients de l'entreprise et doper le chiffre d'affaires. Trois DSI américains présentent leurs actions concrètes et leurs voies d'amélioration.

Steve Winshel, DSI de Beachbody – société spécialisée dans la remise en forme -, veut retirer davantage des offres de sa société sur les médias sociaux. Comment prouver leur valeur ? Il répond.

Steve Winshel : en tant qu'entreprise vendant des produits de remise en forme, de santé et de beauté, notre objectif principal, en utilisant les médias sociaux, est d'augmenter notre chiffre d'affaires et l'usage de nos produits par nos clients. Nous concentrons l'essentiel de nos ressources sur les trois principaux outils sociaux que sont Twitter, Facebook et YouTube. Chacun de nos groupes de clients utilise ces médias sociaux un peu différemment. Par exemple, les clients actuels devenant fans de notre entreprise sur Facebook soumettent des critiques de produits en utilisant des outils tels que Bazaar Voice. Les membres de notre communauté sur Twitter postent quotidiennement leurs avancées dans leurs régimes de remise en forme. Enfin, les coachs utilisent YouTube pour publier les vidéos avant et après de personnes qui ont utilisé un de nos produits.

Quelles sont vos priorités ?

Steve Winshel : J'aimerais donner plus de responsabilités stratégiques à mon équipe en charge des médias sociaux, en plus de leurs tâches ordinaires de suivi de l'activité et d'observation du trafic. Je mets également en place un tableau de bord avec des mesures afin que je puisse corréliser mes nouvelles initiatives sur les médias sociaux avec leurs résultats. Je sais qu'être actif dans le monde des médias sociaux est devenu presque obligatoire pour les entreprises aujourd'hui. Mais combien des bénéfices proclamés relèvent tout simplement de l'exagération et quelles sont les preuves empiriques démontrant que la fidélité des clients et la croissance des entreprises peuvent être directement attribuées à des activités sur les médias sociaux ?

Joe Yanoska, vice-président en charge des technologies d'American Greetings Interactive, société spécialisée dans les cartes de vœux, utilise pour sa part les retours clients pour améliorer les nouveaux produits. Il donne quelques conseils.

Joe Yanoska : notre société est construite autour de personnes qui s'expriment socialement par le biais de cartes de vœux. Ils sont une base de consommateurs passionnés. Nous utilisons les médias sociaux avec trois buts : accroître la notoriété de la marque, développer l'activité marketing autour de nos marques, et enfin se concentrer sur la relation clientèle en écoutant et en répondant aux commentaires des utilisateurs. La majorité de nos efforts vont à la construction et au maintien des pages de fans Facebook pour chacune de nos marques.

Quelles sont vos priorités ?

Joe Yanoska : nous pensons qu'il est important de suivre les commentaires et les idées partagées sur les pages de fans et d'utiliser cette information pour améliorer l'expérience de nouveaux clients et le contenu des cartes. Par exemple, nous avons changé le ton d'une carte de Pâques qui était déjà disponible parce que nous estimions que le message ne répondait pas aux besoins de notre auditoire. Nous sommes arrivés à cette conclusion en lisant les conversations sur notre page fan Facebook. Après ces changements, cette carte est devenue l'une de nos cartes les plus envoyées lors des dernières fêtes de Pâques. Les mesures que nous suivons sont le nombre de fans, le nombre de codes promo acquis en lien avec des campagnes de marketing sur des médias sociaux, et le niveau global de l'engagement de nos fans. Nous surveillons également l'activité des utilisateurs de nos pages de fans. Quelques-uns des outils que nous utilisons sont l'outil de suivi de ClearSaleing et Facebook Insights. Au fil du temps, je pense que nous allons diminuer la part des campagnes d'email dans le plan de ►

communication vers la clientèle. A terme, la majorité de la communication vers la clientèle passera par les médias sociaux.

Jim DiMarzio, DSI de la filiale opérationnelle de Mazda Amérique du Nord, constructeur automobile, bouscule les lignes et incite à être prêt à modifier les politiques d'entreprise. Voici ses conseils.

Jim DiMarzio : Mazda a une base de consommateurs passionnés et, du coup, il était logique pour nous d'amener les propriétaires ayant déjà des conversations hors ligne à échanger sur les sites de médias sociaux. Si vous choisissez de ne rien faire, les conversations vont tout de même exister. Mais vous ne pourrez pas obtenir l'affection de votre public ou être en mesure de les influencer. Nous avons deux cibles primaires: les concessions franchisées et les consommateurs locaux, qui vont des primo-accédants aux passionnés de Mazda. Nous nous focalisons sur quatre réseaux sociaux que sont Facebook, Flickr, Twitter et YouTube. Ils couvrent tous les types de communication, y compris le micro-blogging, la vidéo, la photographie et la communautaire. Facebook est notre hub, et nous utilisons des indicateurs tels que les nombres de fans et la participation de ceux-ci afin de comparer notre présence sur Facebook avec celle de nos concurrents.

Quelles sont vos priorités ?

Jim DiMarzio : nous n'avons pas une équipe dédiée aux médias sociaux car nous considérons que tous les employés de Mazda constituent cette équipe. Nous avons pris cette décision en conscience, et nous avons en fait inversé une politique d'entreprise existante qui exige que le service des relations publiques dirige strictement et assure un contrôle rigoureux de toutes les communications. Nous avons écrit de nouvelles politiques internes qui habilite les employés à publier sur les réseaux sociaux en tant que gardiens de la marque Mazda. Pour l'orientation stratégique et le leadership, nous nous tournons vers l'équipe marketing digital de Mazda et deux organismes externes. Nous avons réussi en utilisant des outils tels que Scout Labs, les Mention Social et Google Alerts pour mesurer le suivi et l'engagement. Mais nous nous attendons à ce que un jour nous puissions avoir besoin de faire un investissement plus important dans le développement d'une application interne pour aider à un suivi des engagements et à l'analyse des résultats. ■

CIO Executive Council et CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Jeudi 11 octobre 2012 • De 8 h 30 à 14 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

AGILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

LES ACCÉLÉRATEURS DU CHANGEMENT

INSCRIVEZ-VOUS

Les opérations marketing s'émanent de la DSI via le Saas

Jean-François Greco, directeur de la communication de But, a remis à plat son système d'information métier en se basant sur du SaaS. La performance de sa fonction s'est largement accrue. Le dialogue avec la DSI reste pour autant essentiel.



CIO : *Quel est votre rôle chez But ?*

Jean-François Greco : Mon rôle est assez large. Il comprend la promotion de la marque, la gestion des offres promotionnelles, les campagnes hors-médias, la publicité sur le lieu de vente, les dépliants, les publicités en médias, l'animation commerciale y compris du programme de fidélité et enfin la mise en œuvre et l'usage de la gestion de la relation clients.

CIO : *Une enseigne grand public comme But peut-elle disposer d'une véritable gestion des relations clients identifiés, au-delà d'analyses statistiques ?*

Jean-François Greco : Bien sûr. Pour commencer, nous avons notre programme de fidélité où les clients sont clairement identifiés même si les adhérents à ce programme ne constituent pas la majorité de nos clients. Mais la plupart de nos clients fournissent des données nécessaires pour une facture qui va servir pour la garantie. Enfin, l'essentiel des « petits articles » sont en fait inclus dans des factures globales. Au final, les achats qui ne sont pas du tout nominatifs sont peu nombreux.

CIO : *Quels problèmes rencontriez-vous ?*

Jean-François Greco : Comme tous les autres distributeurs, nous connaissons une multiplication des canaux qui sont autant de points de contacts entre l'enseigne et ses clients. Or nous ne pouvions pas faire croître sans limite notre budget. Au contraire, celui-ci était plutôt stable voire à la baisse. Il nous fallait donc repenser notre stratégie de moyens et optimiser les budgets comme les processus de travail. Un des problèmes était notamment la production de dépliants. Ils sont lourds à concevoir, chers à produire, lents à arriver jusqu'à la cible, souvent trop tardifs, bref pas adaptés. J'ai fait un audit des coûts et des procédures. Pour la production, nous avons mené de nouveaux appels d'offres qui ont fait baisser les coûts. Il nous fallait également accroître la productivité des équipes, ce qui pouvait se faire avec des processus optimisés.

CIO : *Quels étaient vos besoins en termes d'outils induits par ces résultats de votre audit ?*

Jean-François Greco : En dehors de la gestion du programme de fidélité, les équipes n'étaient dotées d'aucun outil informatisé digne de ce nom. En avril 2011, nous avons donc décidé de nous doter d'une base de clients et d'un logiciel de gestion du marketing opérationnel. ▶

LE CONTEXTE DE BUT

L'enseigne But est représentée par 208 magasins générant 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires par an dans le secteur de l'équipement de la maison. 140 des magasins sont possédés en propre, le solde étant composé de franchisés. Les directions transverses, dont la communication et les systèmes d'information, sont communes à tous les établissements. Jean-François Greco est rentré au sein

du groupe But il y a six ans. Diplômé d'un Master en Marketing obtenu à l'IAE Paris Sorbonne, il a mené sa carrière dans plusieurs enseignes ciblant le grand public : McDonald, Conforama, la Camif et enfin But. Il a animé tantôt des fonctions près du terrain, en exploitation commerciale en tant que chef de rayon et directeur de magasin, tantôt en direction marketing/communication. ■

CIO : *Quel était votre cahier des charges ?*

Jean-François Greco : Nous voulions réduire d'au moins 30 % les délais de mise en œuvre des opérations, réduire les coûts également d'au moins 30 %, accroître la productivité des équipes et, enfin, je voulais disposer d'une gestion budgétaire autonome pour le marketing et la communication afin de ne pas devoir jongler entre plusieurs outils. Nous avons certes demandé une validation technique à la DSI mais nous nous sommes appuyés sur une société extérieure spécialisée pour choisir l'outil et le paramétrer. En l'occurrence, nous avons choisi un outil SaaS, Aprimo Marketing Studio.

CIO : *Finalement, la DSI n'est pas du tout impliquée ?*

Jean-François Greco : Si. D'une part, elle a validé techniquement l'outil, d'autre part elle assure le support de niveau 1. En cas de besoin, elle gère l'escalade chez Aprimo.

CIO : *Avez-vous atteint vos objectifs ?*

Jean-François Greco : Oui, largement. Le budget a été effectivement réduit de 25 %. Nous avons un contrat de forfait global avec un nombre d'utilisateurs maximum négocié. La productivité des équipes a doublé : nous avons multiplié par deux le nombre de nos opérations marketing avec le même effectif. Enfin, nous avons amélioré notre délai de réactivité de 30 %.

CIO : *Comment avez-vous rentabilisé le projet ?*

Jean-François Greco : Nos économies de fonctionnement ayant été réinvesties, la rentabilisation s'est faite au travers d'un impact significatif sur notre chiffre d'affaires.

CIO : *A terme, envisagez-vous d'autres outils ?*

Jean-François Greco : Pour l'instant, nous n'avons pas de projets mais connecter Aprimo à la base des clients pourrait être utile pour gérer des campagnes ciblées.

CIO : *Analysez-vous cette base clients ?*

Jean-François Greco : Tout à fait. Nous recourons à un autre outil SaaS, fourni par Five One, une filiale de Laser. Notre équipe interne réalise ces analyses et ce reporting.

CIO : *Comment travaillez-vous avec la DSI et les prestataires techniques ?*

Jean-François Greco : Nous préférons tirer partie de l'expertise de nos interlocuteurs plutôt que de passer une commande figée. Nous pratiquons donc plutôt par allers-retours. Dans les projets que nous avons menés, nous avons été beaucoup plus loin que prévu initialement en tirant partie de ce dialogue. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez

Les innovations de But
pour ses points de vente
sur **CIO Online**



LES QUATRE PILIERS DE LA SAGESSE DU DSI SELON JEAN-FRANÇOIS GRECO

- 1 **Empathie.** Le DSI ou les prestataires de type SaaS doivent comprendre les attentes, les besoins et les processus des métiers.
- 2 **Réactivité.** Face à une demande ou un besoin, la DSI ou le prestataire SaaS doivent être en mesure de réagir sans délais.
- 3 **Rapidité.** L'efficacité de la DSI ou d'un prestataire SaaS repose notamment sur sa rapidité à réaliser les tâches qui lui incombent une fois celles-ci fixées.
- 4 **Coût raisonnable.** Bien entendu, un outil informatique doit avoir un coût bien inférieur au bénéfice que l'on en attend. Mener un projet se doit en effet de dégager un réel bénéfice net.

GOUVERNANCE FINANCIÈRE DE LA DSI: LA SOLIDARITÉ S'ORGANISE

ALLONS, MESDAMES ET MESSIEURS
DES MÉTIERS... À VOTRE BON CŒUR !

POUR GARDER
UN S.I. PROPRE !



CIO EVENEMENTS 2012

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 sur cio-online.com

27 septembre 2012

LE DÉCISIONNEL PASSE A LA VITESSE SUPÉRIEURE

Le décisionnel à l'ère du big data et des réseaux sociaux

11 octobre 2012

AGILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

Les accélérateurs du changement

20 novembre 2012

INNOVATIONS ET DÉFIS 2013 DE LA DSI

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

SOMMAIRE N° 54 JUILLET 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES: **La virtualisation à l'épreuve de la complexité**

CARRIERE: **Les chasseurs de tête ne sont pas les ennemis des DSI techniciens**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS: **Optimiser les achats IT de l'Etat**

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre