

La révolution numérique à l'heure du ROI



En bref

Le DSI est un acteur évident de la Révolution Numérique des entreprises mais il n'est pas le seul. Et il peut même être parfois un peu bousculé, par exemple lors de l'arrivée d'un Directeur du Numérique, un CDO (Chief Digital Officer). Voire de celle, normalement moins problématique, d'un Directeur des Données, également CDO mais Chief Data Officer.

Mais il y a un acteur qu'il ne fait pas non plus négliger : le DAF. La rentabilité des projets numériques ou, du moins, leur valeur métier, sont des impératifs à ne pas négliger sous le coup d'un enthousiasme excessif. Et le numérique peut même plaire au DAF lorsqu'il l'aide à maîtriser les coûts.

Démonstrations avec, notamment, Accor, PSA Peugeot Citroën, Engie, l'IFOP, le Groupement des Mousquetaires et Telefonica.

Sommaire

Management

A quoi servent, vraiment, les chief digital officers ?

Projets

L'IFOP raconte les données pour créer de la valeur

Projets

La DOSI du Groupement des Mousquetaires analyse finement ses coûts

Business

Comment le DSI de Telefonica fait face à Google et WhatsApp

A quoi servent, vraiment, les chief digital officers ?



Marc Florette, CDO du groupe Engie, est issu de l'interne.

Le nombre de chief digital officers, ou CDO, augmente, tous les secteurs en recrutent, mais leurs fonctions restent assez différentes d'une entreprise à l'autre.

La question est provocatrice (A quoi servent, vraiment, les chief digital officers ?), mais leur métier suscite beaucoup d'interrogations. Non qu'il soit dénigré. Des entreprises aussi sérieuses et différentes qu'Accor, PSA Peugeot Citroën ou Engie ont nommé des responsables de très haut niveau chargés du digital, de l'innovation, de la transformation, parfois au niveau dga (Accor), toujours comme membre du CoMex. Mais souvent ils n'ont que peu d'équipes, ne sont pas dotés d'une fonction précise, mais d'un rôle transverse.

A quoi servent-ils vraiment ? Il suffit de voir leur position dans l'entreprise pour comprendre que ces postes sont sérieux, pratiquement toutes et tous sont directement rattachés au Pdg. A défaut, autant servir de cible vivante aux autres directions, DSI et métiers, qui estiment, sans les avoir attendus et sans démériter, lutter âprement pour la transformation digitale de leur entreprise. Le CDO n'est pas là pour les remplacer ou leur ôter du pouvoir, mais pour leur donner une impulsion nouvelle, un objectif pour le moins délicat.

Un cabinet de recrutement, Blue Search classe même les CDO en deux catégories : ceux provenant de l'interne et ceux venus de l'externe. Les premiers, issus des forces vives, alignent un long parcours et sont dotés d'une légitimité suffisante pour imposer leurs projets et déjà leur présence. Les autres, venus d'ailleurs, ont sérieusement besoin d'un poisson pilote pour les guider et leur éviter de sombrer au premier coup de Trafalgar. Encore que, nommer quelqu'un d'externe permet aussi de secouer les baronnies et d'activer les projets. Natixis vient de recruter Tanguy Pincemin alors que

plusieurs de ses structures avaient déjà des projets digitaux et des responsables pour les porter. Quand il faut accélérer, autant prendre un « accélérateur » externe.

Il en va de la survie d'Accor

C'était sans doute le raisonnement d'Accor Hôtels, le plus médiatisé des groupes du CAC 40 dotés d'un CDO. Le groupe a fait très fort, recrutant Vivek Badrinath, jusqu'alors patron de la branche entreprises d'Orange (Orange business services). Plus de 200 ME doivent être investis dans le plan de transformation digitale porté aussi par Sébastien Bazin, le PDG. Il en va de la survie du groupe, attaqué par des sites de réservation tels que Booking.com. Vivek Badrinath connaît évidemment son sujet et ne s'en laisse pas compter, embauchant une centaine d'ingénieurs pour ses activités digitales, car il se méfie de la sous-traitance. Vivek Badrinath a non seulement un passé chez l'opérateur historique, mais un titre, directeur général adjoint, pour s'imposer en interne, même avec l'appui du Pdg ce n'est pas de trop, dans un groupe dispersé aux quatre coins du monde.

Brigitte Cantaloube, débarquée chez PSA en début d'année comme CDO, n'a rien d'une geek, mais tout d'une dirigeante de l'IT, passée chez un grand compte client. Après plus de 15 ans chez Yahoo et la direction générale Europe, elle a de quoi en imposer aux barons du groupe automobile où, si le digital n'est pas encore un sujet à l'ordre du jour dans les usines, ça ne saurait tarder. La « nouvelle » dépend directement de Carlos Tavares, patron à poigne, qui, pour le moment, cherche à faire des économies derrière chaque tube à soudeuse et tout poste à plein temps. Mais, dès qu'elle aura pris ses marques et défini son plan, chaque chef d'atelier, à Sochaux ou à Shanghaï, saura que la « maison » va passer au digital, quand et comment. C'est l'avantage avec Carlos Tavares, tout est passé au cordeau, le digital comme le reste.

Renault a pris un chemin plus classique en faisant appel à une ressource interne, Thierry Plantagenest, un homme du marketing, chargé de revoir le parcours client, en clair transformer les visites sur le site en achat ou du moins les diriger vers un acte d'achat. On est dans le monde du e-commerce avec l'outil Salesforce. Thierry Plantegenest est directeur de la transformation. Beaucoup de CDO ont ainsi des responsabilités bien précises, liées au e-commerce et au big data. Ils sont là pour faire aboutir des projets avec une petite équipe. D'autres ont un rôle plus large d'incitation, siègent au CoMex, et dépendent directement du Pdg.

Beaucoup dans la banque

La plupart des grandes entreprises de services ont un CDO, le métier est né là, dans la grande distribution, l'hôtellerie, la banque où de nouveaux modèles et la pression des consommateurs, perturbent (un mot très usité mais justifié), les situations acquises. On trouve beaucoup de CDO dans la banque, qui naturellement déploie des initiatives digitales mais peut encore amplifier cette stratégie. Tous les grands établissements réfléchissent, testent et vont de l'avant. La distribution, en partant du e-commerce, et de son impact au départ négatif sur les ventes en magasin, arrive à baigner entièrement dans le digital mais avec une autre optique, où le magasin retrouve du sens et reste même une priorité pour l'achat, le conseil, la livraison (après commande en ligne). « Il n'y a que le passage d'un étage à l'autre de nos magasins que je n'ai pas réussi à quantifier, mais tout le reste du parcours client est dans la boîte » nous lance le DSI d'une grande enseigne de luxe française.

Reste des cas plus difficiles, comme celui de l'assurance. « Par rapport à d'autres secteurs nous avons sans doute un déficit dans notre relation client » note Delphine Assaraf, Head of digital brand and communication d'Allianz France (en bon français, on peut traduire par CDO), qui est passée par Cetelem et BNP Paribas. Le plus grand des assureurs a ainsi innové dans cette relation client à partir du big data. Le but du CDO étant de trouver des projets rapides à mettre en oeuvre.

Delphine Assaraf a lancé un projet, modeste au départ : « Allianz conduite connectée ». Un boîtier, réalisé par Tom Tom et glissé dans le véhicule des conducteurs désireux de suivre ce projet. 7 800 à ce jour. Le boîtier enregistre des éléments de leur conduite, l'intensité des virages, celle des freinages et celle des accélérations. Le bon conducteur est valorisé à partir des données remontées dans le SI de l'assureur. Valorisé de telle manière qu'il voit sa prime réduite, un langage très compréhensible pour le client. On est loin du monde miraculeux de la voiture connectée, on garde les pieds sur terre, le digital c'est du concret avec une phase d'expérimentation. Mais il a fallu convaincre les agents du groupe, l'offre étant disponible sur le Net comme dans leurs agences, colonne vertébrale de la relation client chez les assureurs.

Même dans les ETI

Les CDO sont désormais partout. On les croyait limités au CAC 40 et aux services, ce fut vrai un temps, aujourd'hui toutes les grandes entreprises en sont dotés, quel que soit le secteur. Certaines ETI aussi, soit que le patron soit passionné par le sujet et s'en occupe en personne, soit qu'il se dote effectivement d'un CDO. C'est le cas de Guy Degrenne avec comme CDO Céline Malgras, ancienne responsable des achats qui pilote le retrait en magasin, le e-commerce, le collaboratif et fait partager aux équipes terrain, commerciaux itinérants et sédentaires en boutiques, le bien fondé du digital.

Dans le domaine industriel, les CDO prennent aussi toute leur part. Un exemple, celui d'Engie, avec Marc Florette, CDO depuis deux ans, un exemple significatif à plus d'un titre : une grande entreprise, un secteur industriel et surtout un homme issu de l'interne. Alors que beaucoup de consultants nous expliquent qu'un bon CDO doit être recruté en externe, Engie a fait le choix inverse. Ancien patron de b.u. puis de la R&D, donc avec une connaissance transverse de tous les sujets et de tous les rouages, Marc Florette a fait le tour des filiales et des principales unités pour définir ses fonctions. Son rôle est celui d'un aiguillon, d'un prédicateur, d'un ambassadeur. Il repère toutes les initiatives qui paraissent utiles dans le groupe, celles qui visiblement vont permettre l'accélération digitale. Un travail de cartographie des 500 initiatives digitales existantes dans le groupe. N'importe qui peut se connecter à cette cartographie et savoir ce qui se fait chez Engie dans le digital.

Cette cartographie permet de visualiser la maturité digitale du groupe. Marc Florette inversement repère « les trous dans la raquette », où il faut peut-être prendre des initiatives. Dans tous les cas, la diplomatie ne semble pas de trop et l'appui du grand patron Gérard Mestrallet pour le moins indispensable. Marc Florette s'appuie également sur son expérience 22 ans dans le groupe, pour appuyer ses suggestions, les b.u. étant évidemment autonomes et gardant une grande liberté d'action.

Des datascientists en réseau

L'homme n'avance pas non plus sans troupe. Comme la plupart des CDO, il part avec une équipe très légère, c'est un rôle d'aiguillon, mais il y a une exception. Marc Florette

dirige une structure, le Digital analytic center, en clair un centre de compétences big data mutualisé pour l'ensemble du groupe. Une structure en réseau qui regroupe 50 datascientists répartis dans le groupe. Engie vient également de racheter StreetLight Data, une entreprise américaine spécialisée dans le big data appliqué aux smart cities.

Mais le digital n'est pas fait que de technologies, du moins pour Engie. Marc Florette développe également une démarche de « reverse mentoring », ce système où le savoir est inversé, les jeunes apprennent aux plus anciens. Et Gérard Mestrallet a validé le dispositif. Chez Engie le YPN, Young professional network, s'est mis en place, de jeunes experts du digital sont disponibles pour diffuser leur savoir aux plus aguerris. Engie compte bien diffuser la culture digitale en interne, et c'est aussi le rôle de Marc Florette. Engie dispose d'une forme de Mooc, en fait de Cooc, Corporate open line course (le Mooc étant universitaire et le Cooc pour les entreprises) nommé « we transform » qui fait partager la stratégie du groupe aux équipes par une formation en ligne.

Engie comme beaucoup de grands groupes finance des start-ups avec un fonds doté de 100 ME. Le groupe a pris une participation dans Sigfox, l'un des réseaux de l'IoT. Presque tous les grands groupes ont adopté cette démarche, à coup de « fab » et de « lab », les « fab » étant des start-ups externes et les labs des équipes internes de recherche. Mais, s'ils s'engagent tous dans cette démarche, les grands groupes sont également de plus en plus sélectifs dans leurs investissements et attentifs à l'aspect international, soit en constituant des réseaux de start-ups comme Orange, ou des réseaux internes de datacientists comme on vient de le voir avec Engie. Le Crédit Agricole, lui, a créé une pépinière de start-ups à Paris, le « village » et décline le concept en régions. Son CDO, Serge Magdeleine, possède une double culture marketing et bancaire, surtout c'est au départ un entrepreneur, un profil très recherché pour être CDO.

Un rôle « casse-gueule » ?

Ce CDO est décidément partout, il a une fonction transverse, mais garde quelques équipes ou morceaux d'équipes dans le big data ou le e-commerce. Un rôle « casse-gueule » ? Non, un rôle de "poil à gratter", note Jean-Claude Guyard directeur des Labinnovation de Capgemini qui voit cette fonction se répandre dans les entreprises et dans tous les secteurs. Pour lui, pas d'inquiétudes, contrairement aux mauvais augures qui prédisent une durée de vie limitée aux CDO. Lui les voit s'installer dans la durée. Pour une raison très simple : « la transformation digitale n'est pas affaire de big bang, elle porte sur des points précis, avec un ROI à trouver ».

Le CDO s'installe et doit trouver sa place entre le DSI et les métiers qui activent depuis des années leurs propres développements. Ce que Capgemini nomme le bimodal, la capacité des entreprises à s'engager dans le maintien des infrastructures ne place (le "legacy") et en même temps dans les nouvelles solutions.

Le CDO est parfois sur le fil et le DSI souvent en ligne de mire, mais les deux ont leur rôle, le premier d'impulsion en ligne directe avec le PDG, le deuxième de garant, par exemple de la sécurité.

Benoît Morien, directeur associé Orange Consulting, note avant tout l'essor de la fonction de CDO. « L'accélération digitale est un fait et entraîne l'apparition et le développement de cette fonction. J'en ai rencontré plusieurs, leur rôle dépend de ce

que l'entreprise veut en faire. En tout cas, c'est une fonction transverse, mais pour être efficaces, ils ou elles doivent avoir un bon niveau de sponsoring ». Pas de CDO sans PDG convaincu par le digital, ou terrorisé par lui.



Didier Barathon

Rédacteur en chef de Réseaux & Télécoms

L'IFOP raconte les données pour créer de la valeur



Jérôme Fourquet, Directeur du Département Opinion et Stratégies d'Entreprise de l'IFOP, et Thomas Duhard, Directeur Production et Innovation de l'IFOP (de gauche à droite), ont fait de la datavisualisation une force métier.

L'IFOP a fait de la datavisualisation un atout métier et commercial grâce aux solutions fournies par l'éditeur Coheris.

Créée en 1938, l'IFOP est à l'origine des premiers sondages électoraux et des premières enquêtes omnibus (une même enquête réalisée pour plusieurs commanditaires). L'institut revendique donc une solide tradition d'innovation. Mais son activité repose essentiellement sur des enquêtes menées pour le compte d'entreprises pour « sécuriser la qualité de l'information » et ainsi accompagner la validation des stratégies, notamment en lien avec la perception des consommateurs.

Les publics accédant aux enquêtes sont donc très variés : des professionnels (directions marketing, comités exécutifs, experts électoraux...) ou le grand public.

Or la révolution numérique a contribué à faciliter et rendre beaucoup moins onéreux la collecte des données, y compris d'opinions. La disparition d'une barrière économique à l'entrée sur le marché des études a ainsi amené une forte croissance de la concurrence.

Pour se différencier, l'IFOP avait donc besoin de développer sa valeur d'analyse, apportant de ce fait plus que les simples données. « Nous devons évoluer sur la restitution de l'information pour mieux expliquer les données jusqu'au *story telling* » explique Jérôme Fourquet, Directeur du Département Opinion et Stratégies d'Entreprise de l'IFOP.

Par delà les bâtons et les camemberts

Les clients de l'IFOP devaient ainsi pouvoir disposer de visualisations plus modernes

pour comprendre plus rapidement les résultats fournis. Jérôme Fourquet insiste : « il s'agissait de trouver comment sortir des bâtons et des camemberts. » Typiquement, la cartographie permet une analyse plus rapide et plus visuelle.

De plus, la mise à disposition des données devait en elle-même progresser, par exemple pour proposer des graphiques interactifs. L'utilisateur peut, dans ce cas, manipuler lui-même le graphique pour appliquer un filtre, se focaliser sur une partie des données, etc. y compris en ligne sur un site web public. « Parfois, c'est nécessaire pour répondre à des appels d'offres d'entreprises » précise Jérôme Fourquet.

L'évolution de la data visualisation est donc un enjeu non seulement de différenciation par rapport à la concurrence mais aussi parfois une nécessité pour exister sur le marché. Le retour sur investissement, dans ce genre de cas, est clair...

L'IFOP n'est pas une SSII

Jusqu'à la mise en oeuvre d'un projet avec les solutions de Coheris, les quelques projets de mises en ligne de données ou les créations d'infographies se réalisaient au coup par coup avec recours à la sous-traitance. Cette situation n'était plus acceptable devant le développement des besoins.

Mais l'IFOP n'est pas une entreprise informatique. « Nous devons pouvoir diffuser les résultats d'enquêtes rapidement et sans infrastructure complexe, de façon visuelle et en ligne, en étant utilisables par le plus grand nombre » résume Thomas Duhard, Directeur Production et Innovation de l'IFOP. Cet institut vend de l'analyse de données (éventuellement les données elles-mêmes), pas de l'informatique, et est une PME sans service informatique important.

Il s'agissait donc de gagner en productivité, de faire plus vite en interne de manière autonome sans aucun prestataire externe, et « sans usine à gaz » comme le rappelle Thomas Duhard. Des solutions comme Qlik ou Tableau ont été regardées. Mais celles-ci supposent une infrastructure décisionnelle sous-jacente (comme des hyper-cubes). Or l'IFOP a parfois des données dans de vraies bases (sous SQL Serveur par exemple) mais, très souvent, il ne s'agit que de classeurs Microsoft Excel avec 1000 à 2000 lignes, le cas échéant à rapprocher de données externes (météo, codes INSEE des communes, résultats électoraux définitifs officiels...).

Une industrialisation de la visualisation

Le choix de l'éditeur Coheris repose d'abord sur la capacité à répondre à ce besoin métier sans trop grande complexité technologique. « Coheris a une appétence aux statistiques qui n'est pas évidente chez les autres éditeurs de solutions décisionnelles, nous parlons le même langage » souligne Thomas Duhard. Les graphiques avec infographies sophistiquées ou cartographies peuvent être aisément rendus accessibles sur un portail web public ou privatif. Thomas Duhard se réjouit notamment : « la standardisation permet l'industrialisation et les infographies produites sont justes du point de vue des échelles contrairement aux infographies manuelles. »

La solution choisie a été installée sur les serveurs locaux de l'IFOP car les données traitées sont très sensibles en matière de confidentialité, même si elles sont anonymisées. Elle comprend Liberty Insight pour la visualisation et certaines fonctionnalités de datamining empruntées à Analytics SPAD.

Le coût du projet n'a pas été dévoilé mais le modèle de licence choisi repose sur un certain nombre d'accès au logiciel. La maintenance contractuelle comprend également les évolutions mineures comme les nouveaux types d'infographies. Le simple accès web aux données (notamment sur un site web public pour les résultats électoraux par exemple) ne nécessite pas de licence supplémentaire.



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

La DOSI du Groupement des Mousquetaires analyse finement ses coûts



Chef de projet, Xavier Trébouta est directeur adjoint du contrôle de gestion de la STIME, la DOSI filialisée du Groupement des Mousquetaires (Intermarché...).

En dix ans, la STIME a déployé successivement trois solutions pour instrumenter la méthode ABC. Après l'abandon de MAGE puis de celle de SAP, c'est MyABCM qui a été choisi.

La STIME est la DOSI filialisée du Groupement des Mousquetaires (Intermarché, Bricomarché, etc.). Ce groupe est une fédération de distributeurs indépendants partageant un certain nombre de services, dont la STIME, et réalisant également de l'intégration verticale dans la logistique et la production. La justification des coûts fait partie de la culture maison et, logiquement, la STIME a voulu mettre en oeuvre la méthode ABC (Activity Based Costing, gestion des coûts basée sur les activités). Trois outils ont été mis en oeuvre successivement pour y parvenir.

Sous l'impulsion de Georges Epinette, alors DG de la STIME, la société a voulu déployer ce modèle dès 2005, profitant de la définition d'un modèle de comparaison des coûts informatiques basé sur la méthode ABC par l'Institut de Gouvernance des Systèmes d'Information. Cet Institut est une émanation commune du Cigref et de l'AFAI. Le Cigref a d'ailleurs publié un guide de mise en oeuvre en 2006. Le modèle a ensuite été actualisé en 2009 et 2014. « Il s'articule autour de six étapes pour formaliser le catalogue de services de la DSI, mettre en cohérence le modèle d'activités, décliner le budget en six rubriques, affecter les ressources aux activités, ventiler les activités sur les services et enfin analyser et comparer » détaille Xavier Trébouta est directeur adjoint du contrôle de gestion de la STIME.

L'objectif était, d'une part, de faciliter la compréhension et l'acceptation des coûts par les services facturés (services centraux, adhérents du groupement...), d'autre part, d'optimiser la gestion interne de la STIME. Il s'agissait par exemple de pouvoir mettre

en relation les différents niveaux de service possibles et les coûts afférents. Et, bien entendu, le but était aussi de benchmarker et de responsabiliser les décideurs sur les choix d'investissements. Xavier Trébouta se rappelle : « auparavant, il y avait focalisation sur les coûts et pas sur la valeur ainsi que confusion informatique/bureautique. »

De la bureautique à SAP

Au départ, la STIME choisit la solution MAGE utilisant la technologie Microsoft Access. Monoposte et fonctionnellement limitée, cette première solution n'était pas satisfaisante. Si l'industrialisation de la démarche nécessitait un outil, ce premier essai s'est révélé trop limité. Malgré tout, dès le départ, le principe d'un paramétrage par les contrôleurs de gestion a été fixé comme un élément essentiel.

En 2009, une solution dédiée a été déployée en neuf mois. Celle-ci était celle de l'éditeur ALG Software, solution ensuite rachetée plusieurs fois puis finalement par SAP pour devenir le module PCM de son PGI. « Cette solution dédiée apportait évidemment des améliorations par rapport à l'outil précédent » constate Xavier Trébouta. Mais la totalité du référentiel méthodologique ABC n'était pas intégré. Xavier Trébouta regrette en particulier : « les calculs en cascade se faisaient sans réallocation entre objets de coûts, sans oublier que le système de grille (un tableau croisé dynamique) était complexe, l'import de données se faisait par lots avec des erreurs qui se révélaient après une exécution d'un ensemble de processus qui pouvait durer plus d'une heure. »

L'objectif recherché de cette réallocation était de pouvoir calculer, par exemple, un coût de la supervision (logiciels, personnels, etc.) réaffecté ensuite à chaque application supervisée pour calculer un coût complet de chacune des applications. Cela implique une réallocation itérative des coûts entre objets de coûts. Hors la solution SAP ne gérait pas nativement les réallocations entre objets de coût et donc ne permettait pas de connaître les coûts directs et indirects de chaque application Métier et technique.

De l'abandon de SAP/PCM à l'adoption de MyABCM

La STIME utilise, pour sa gestion propre, le PGI de Qualiacc. Même si elle gère quelques instances SAP pour le compte d'établissements du groupement, SAP n'est pas le coeur de son SI propre. Or le rachat de la solution par SAP s'est traduit par une augmentation très nette des coûts de maintenance. « Nous avons une impression d'augmentation abusive des tarifs sans levier de discussion avec l'éditeur » soupire Xavier Trébouta.

Par ailleurs, les paramétrages supposaient parfois l'emploi d'un langage de script non-maîtrisé par les contrôleurs de gestion. Il fallait donc recourir à des prestataires, ce qui déplaisait aux contrôleurs de gestion. Rappelons que le principe d'un paramétrage par les contrôleurs de gestion avait été fixé au départ comme un élément essentiel.

La STIME était restée à l'écoute du marché sur les solutions de mise en oeuvre de la méthode ABC. Xavier Trébouta confirme : « nous cherchions continuellement à améliorer notre outillage pour être plus efficace. » Des acteurs comme SAS Institute, MAGE voire des développements bureautiques sous Microsoft Excel proposés par des petits cabinets étaient ainsi régulièrement regardés. Une première rencontre a eu lieu avec David Benattar, un consultant qui distribue MyABCM, début 2013 suite à un démarchage par celui-ci.

La mise en oeuvre de MyABCM

Après une démonstration ayant convaincu la STIME que cette solution était pertinente

en fiabilisant et simplifiant le processus budgétaire, la décision est prise de la déployer pour remplacer SAP/PCM. « La décision a été prise autant sur les critères fonctionnels que sur celle des coûts inférieurs tant en licence, en maintenance et en architecture requise » stipule Xavier Trébouta.

La principale force de cette nouvelle solution était une implémentation complète de la méthode ABC. Selon Xavier Trébouta, les pages web de SAP/PCM pour effectuer le reporting sont plus riches que celles de MyABCM en terme d'ergonomie, de mise en page et d'affichage des données. Mais il tempère cette réserve aussitôt : « nous avons effectué quelques maquettes mais nous ne les avons pas déployées pour les responsables opérationnels par manque de temps. De plus, nous n'effectuons pas de rapports en temps réel aux opérationnels ou aux clients internes, ce qui nous permet d'extraire les informations et de les mettre en forme correctement selon les demandes de tel ou tel interlocuteur ». Ce manque n'est donc pas traumatisant pour la STIME. « Lorsque nous avons mis en place MyABCM, nous avons modélisé des pages Web mais ces pages n'ont pas été diffusées aux responsables opérationnels en attendant une version plus enrichie de MyABCM et parce que nous souhaitons à terme inclure notre modèle de facturation » ajoute-t-il.

Comme tous les modèles de gestion de coûts étaient déjà définis, l'implémentation en local (et pas en mode SaaS) n'a duré que trois mois. Outre la réallocation dynamique des objets de coûts et d'autres apports fonctionnels, ce troisième outil a également été apprécié pour sa performance technique et la rapidité de production des calculs. Surtout, ce sont bien les contrôleurs de gestion qui, aujourd'hui, peuvent modéliser les calculs à effectuer avec une parfaite auditabilité et lisibilité. Enfin, l'ETL intégré permet d'industrialiser le chargement des données tout en repérant en amont les anomalies.

Une évolution de MyABCM est annoncée pour corriger la limitation en termes de restitution via l'intranet.



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Comment le DSI de Telefonica fait face à Google et WhatsApp



Phil Jordan, DSI de Telefonica, veut moderniser ses 7 000 systèmes d'information existants

L'opérateur espagnol est implanté dans plus de 50 pays principalement en Espagne, en Amérique latine et en Europe avec une multiplication des SI.

Le DSI de Telefonica, opérateur téléphonique historique espagnol, Phil Jordan a déclaré à nos confrères de ComputerWorld UK qu'en 2010 lorsqu'il a rejoint l'entreprise, il consacrait la moitié de ses dépenses d'investissement au maintien des systèmes existants (legacy). Maintenant, 65 % de ces investissements vont aux projets de changement digital. L'industrie des télécommunications n'est pas plus dispensée qu'une autre du phénomène de la disruption, avec l'arrivée de nouveaux entrants comme Viber, WhatsApp et surtout Google. Pour s'adapter à ce nouveau contexte, Telefonica a lancé un projet de transformation sur plusieurs années afin de moderniser ses 7.000 systèmes existants.

«Regardez où la disruption a produit ses effets », explique Phil Jordan, « elle est entrée dans notre produit de base, la messagerie. WhatsApp était une entreprise de messagerie, nous étions une entreprise de messagerie comme eux et nous avons dû regarder comment ils ont bâti leur business. Nous vivons une forme de réveil pour une entreprise historiquement dans les réseaux. Sans une grande informatique et sans grande expérience numérique, l'avenir de notre entreprise restera dans le flou ».

Prendre en compte tout le business

Phil Jordan a affirmé que la transformation doit être absolument dominante dans toutes les activités business de l'entreprise. « Si vous êtes trop accablés par la complexité et l'héritage de votre informatique, si les autres départements le sont également, vous ne

ferez que consommer toutes vos ressources sur le maintien du statu quo», at-il dit. « Le maintien de l'existant ne saurait conduire l'entreprise vers l'avant ».

« La meilleure utilisation possible des ressources, si vous pouvez simplifier votre investissement est de se concentrer sur la transformation. Nous l'avons engagée de manière massive pendant quatre ans maintenant. Nous avons eu la meilleure performance opérationnelle année après année, tout simplement parce que nous ne sommes pas restés accrochés à notre vieil héritage devenu obsolète ».

40% du CA menacé

Phil Jordan estime qu'à moyen terme, jusqu'à 40 % du chiffre d'affaires est menacé si l'entreprise ne change pas : « Cela consiste à pénétrer de nouveaux marchés, à rechercher de la croissance dans les marchés verticaux, à trouver des partenaires différemment, mais nous avons aussi à réfléchir sur notre offre de produits de base et nous assurer que basculer dans le monde numérique est bien pertinent ».

Telefonica a décidé de revoir la façon dont il fonctionne, à partir du modèle décrit par Phil Jordan « fragmenté et limité par le manque de convergence » et a commencé à se concentrer sur les processus, ainsi que sur ses politiques et la simplification de la façon dont il mène ses opérations. Telefonica a entamé ce changement dans sa filiale argentine, mais le programme a été un tel succès que maintenant 15 pays l'ont adopté. Plus rapidement que Phil Jordan ne l'avait prévu, il avait programmé un pays tous les trois ans.



Didier Barathon

Rédacteur en chef de Réseaux & Télécoms

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

