

ÉDITO

Dans « révolution », il y a « évolution ». A la révolution numérique, à celle des outils sociaux, au bouleversement des usages, correspond une évolution des rôles dans l'entreprise, à commencer par le rôle du DSI. Les carrières aussi changent : les voies royales n'existent plus. Vive la République !
Vivent les parcours surprenants !

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Des réseaux sociaux grand public
doucement maîtrisés par les entreprises** p. 1 à 6

GESTION DE CARRIÈRE

**D'assistante de direction
à DSI de transition** p. 9 à 11

INTERNATIONAL

**2013 : les DSI focalisent leur effort budgétaire
sur la transformation et la collaboration** p. 12 à 13

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Des outils puissants pour
la fonction achats chez Coliposte** p. 14 à 15

HUMEUR p. 16

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Des réseaux sociaux grand public doucement maîtrisés par les entreprises

Les réseaux sociaux Facebook ou Twitter renouvellent la relation client. Les grandes entreprises les mettent en œuvre afin de connaître leur réputation et répondre aux préoccupations de leurs clients. L'impact sur leurs actions est important.

Les médias sociaux grand public bouleversent les modes de communication de l'entreprise avec ses clients. A mi-chemin entre l'informatique et le marketing, les réseaux sociaux doivent être apprivoisés afin d'en tirer les meilleurs bénéfices. Il s'agit alors d'une démarche par apprentissages successifs. Illustration chez Bouygues Télécom, Disneyland Paris, Société Générale ou Canal+.

Ecouter autant l'individu que la foule

Face à un bouleversement de son marché, l'écoute des clients via les médias sociaux s'avère précieuse. Bouygues Télécom est opérateur mobile depuis 15 ans et opérateur du fixe depuis trois ans avec une douzaine de millions de clients en tout. Avec l'arrivée de Free Mobile en janvier 2012, il a dû faire face à l'arrivée d'un concurrent qui a changé les codes. Et il a dû passer d'un traitement manuel des réseaux sociaux à une automatisation de certaines tâches.

Historiquement, l'opérateur faisait de la relation clients une priorité stratégique. « Dès le départ, il y a un peu plus de deux ans, notre présence sur les médias sociaux s'est donc ►

5 MANAGERS TÉMOIGNENT

Tanguy Moillard
Bouygues Télécom

Julien Grandet
Société Générale

Amélie Bourgeois Dagues
Disneyland Paris

David Fayon
La Poste

François Couton
Canal+

BOUYGUES TÉLÉCOM

- ◊ La relation client est stratégique depuis 15 ans
- ◊ Les réseaux sociaux s'insèrent dans la relation client
- ◊ Industrialisation des communications via les média sociaux

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

- ◊ Twitter est une caisse de résonance du web au sujet de la Société Générale
- ◊ Twitter est utilisé comme premier niveau de SAV
- ◊ Des rapports de veille sont établis et consultés au plus haut niveau de la banque

DISNEYLAND PARIS

- ◊ Les outils sociaux font émerger des préoccupations des clients
- ◊ La communication de Disney change
- ◊ Le traitement des réseaux sociaux doit encore être industrialisé

CANAL+

- ◊ Il est indispensable de suivre l'abonné sur la TV, la tablette ou le smartphone
- ◊ L'abonné est suivi via son compte client et ses comptes sociaux
- ◊ Suivre le client permet d'élaborer une recommandation personnalisée



Notre présence sur les médias sociaux s'est faite selon l'axe de la relation clients

Tanguy Moillard
Bouygues Télécom

faite selon l'axe de la relation clients » observe **Tanguy Moillard, Responsable Web Social Bouygues Télécom.**

Quant aux clients, ils utilisaient les médias sociaux bien avant la marque dont ils parlaient déjà via ce nouveau média. Ils tentaient parfois même d'y contacter l'opérateur. Bouygues Telecom a donc débuté en ouvrant une page Facebook et un compte Twitter afin de se rendre disponible, à l'écoute des clients souhaitant le contacter.

Au démarrage, la démarche a été très artisanale. Les premières personnes chargées de la relation clients sur les médias sociaux ont été transférées depuis le service Internet puis depuis les centres de relation client traditionnels, avec une formation adéquate.

La pression monte sur les conseillers

Tanguy Moillard note : « *la relation client sur les médias sociaux devient écrite et souvent visible de tous. Cela peut donc mettre une certaine pression sur des chargés de relations clientèle habitués au téléphone.* » Les salariés en question étaient cependant très motivés par cette évolution de leur métier. « *Ils défrichaient un nouvel espace et pouvaient aider de multiples clients en répondant à un seul* » mentionne Tanguy Moillard.

Avec l'arrivée du quatrième opérateur mobile, les discours se sont emballés. La démarche a dû radicalement changer. Il fallait analyser les échanges avec des considérations plus statistiques. « *Les masses d'informations à analyser sont vite phénoménales* » soupire Tanguy Moillard.

Depuis, Bouygues Télécom recourt à une veille avec l'outil Viavoo – également employé par Voyages-SNCF.com - qui permet d'analyser les propos tenus sur le web francophone avec une analyse de tonalité et par thématique. Les rapports standardisés ont vite été dépassés et la démarche a alors été de permettre à chaque métier de l'entreprise d'utiliser l'outil pour écouter ce qui le concerne. Tanguy Moillard se réjouit « *Juriste, marketeur, responsable réseau : tous les jours, vous en avez pour vous* ».

Pour répondre aux interrogations toujours plus nombreuses, un autre outil a été déployé : Dimelo. Celui-ci permet d'industrialiser la réponse aux clients en triant les messages selon leur origine entre Twitter, Facebook ou les forums, et en les affectant à la bonne personne chargée d'y répondre. Il constitue aussi une base de connaissances pour faciliter les réponses. Enfin, chaque réponse étant historisée, les échanges contribuent à l'enrichissement des foires aux questions.

Ecouter pour résoudre les attentes insatisfaites des clients

Les réseaux sociaux permettent indubitablement de découvrir des informations sur ses clients. C'est ce qui est arrivé à un grand groupe comme Disney. Le parc d'attraction Disneyland Paris fête cette année ses vingt ans. Il s'intéresse aux réseaux sociaux depuis cinq ans. « *Nous y sommes arrivés un peu par hasard au moment des quinze ans et nous avons voulu le consi-* ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Tanguy Moillard
Bouygues Télécom
sur **CIO Online**



“

D'innombrables messages passaient autour de notre marque sans que l'on s'en aperçoive

Amélie Bourgeois Dagues
Disneyland Paris

dérer au début comme un média de plus, pour y porter le même message descendant » se souvient **Amélie Bourgeois Dagues, directrice Internet et marketing direct de Disneyland Paris**. La marque Disney est tellement forte que très peu d'efforts aboutissaient à des retombées considérables selon les critères habituels.

Et puis le parc d'attraction a voulu creuser pour mieux connaître la situation. Amélie Bourgeois Dagues explique : « *il y a trois ou quatre ans, nous avons fait une analyse du bruit autour de la marque Disney sur le territoire français passant par les outils sociaux. Et nous avons pris une grande claque ! Nous nous sommes aperçus que d'innombrables messages étaient passés -positifs la plupart du temps- sans que l'on s'en aperçoive jusqu'alors.* »

Comblant les insuffisances de sa communication

A côté des messages officiels, d'innombrables forums ou pages de fans sur Facebook existaient. Pour Disneyland Paris, l'enjeu était de comprendre ce qui se passait autour de ses marques. « *Notre plus grande activité sur les réseaux sociaux est aujourd'hui d'écouter et de lire ce qui se passe pour en tirer profit* » résume Amélie Bourgeois Dagues.

Et il y avait bien des choses à apprendre. Il s'agissait en effet de comprendre les sentiments et les attentes des clients et des prospects, mais aussi les défaillances ou manquements de l'entreprise. « *On voit ainsi des fans poser la question des heures d'ouverture du parc aux autres fans sur une page Facebook parce qu'ils ne trouvent pas l'information sur le site web* » soupire Amélie Bourgeois Dagues.

Certaines questions ont été remontées de manière inattendue. Amélie Bourgeois Dagues donne un exemple : « *Que faites-vous vous à Disneyland Paris quand il pleut ?* » Personne n'avait songé à répondre à cette question alors qu'elle était récurrente sur les médias sociaux. Un voyage au parc d'attraction s'organise en général assez longtemps à l'avance et il est donc impossible a priori de connaître la météo lorsque l'on réserve sa place et les prestations annexes, hôtels et trains.

Cette nouvelle écoute des clients a eu un impact sur la communication traditionnelle par un changement d'attitude de la marque. La préparation du voyage au parc d'attraction étant un sujet de conversation entre les gens, c'est ce moment situé en amont qui a été valorisé lors

SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX, IL FAUT SAVOIR RÉPONDRE

L'arrivée des réseaux sociaux bouleverse l'analyse des données et le dialogue avec les clients. « *Quand il ne s'agissait que de traiter des données maîtrisées en interne sur des datawarehouses, c'était facile* » se souvient **David Fayon, responsable Prospective et Veille SI à la Direction du Courrier du groupe La Poste**. A l'époque, les outils de requête et de restitution étaient assez puissants pour obtenir toutes les informations désirées. A l'inverse, récolter et exploiter des données pertinentes issues de l'océan informationnel du web, et notamment des réseaux sociaux, sont des opérations plus complexes.

David Fayon soulève : « *ces données clients sont partout, non-structurées et difficiles à interpréter* ». Avec l'analyse des signaux faibles issus du web, le décisionnel marketing est obligé d'entrer dans l'ère du Big Data. Et cette analyse est indispensable : la face obscure du marketing viral est le « bad buzz », la rumeur négative sur l'entreprise, à laquelle il faut savoir réagir rapidement. Savoir écouter est une chose, mais il faut surtout répondre en ligne, via les réseaux sociaux notamment. Cela permet non seulement de soigner l'image de la marque mais aussi de désengorger les centres d'appels téléphoniques. Pour David Fayon, « *Twitter est un Service Après Vente de premier niveau* ». L'interaction permet également de co-innover, d'améliorer son offre, et, au final, de fidéliser des clients ou de convaincre des prospects. De plus, l'analyse des informations disponibles avec ceux qui s'intéressent à une marque permet de définir des

profils de consommateurs, avec des habitudes de consommation associées. Cependant, pour David Fayon, le site web de l'entreprise doit rester le pivot autour duquel les différents outils sociaux s'agencent qu'il s'agisse de Twitter, Facebook, YouTube ou les autres. ■

Note : David Fayon est co-auteur de « Réseaux sociaux et entreprise : les bonnes pratiques » et de « Développer sa présence sur Internet » chez Dunod et de « Facebook, Twitter et les autres... ».

Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de
Réseaux sociaux et entreprises : les bonnes pratiques
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de
Facebook, Twitter et les autres...
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention
de **David Fayon**
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de
Développer sa présence sur internet : Concevoir et déployer une stratégie sur les médias sociaux
sur **CIO Online**





Les réseaux sociaux ont fait changer notre angle de communication

Amélie Bourgeois Dagues
Disneyland Paris

d'un spot télévision. Celui-ci a mis en scène des parents annonçant à leurs enfants que la famille allait se rendre au parc au lieu de montrer le parc lui-même. « *Montrer le parc est tentant pour une marque comme Disney. Mais nous avons retourné la caméra et filmé de vrais enfants dont les parents annonçaient qu'ils allaient chez Disney* » souligne Amélie Bourgeois Dagues. Cette campagne a eu un énorme écho dans le public visé, comme l'analyse des médias sociaux a pu le montrer. « *Une nouvelle communication arrive, que nous n'aurions pas imaginée avant* » déclare-t-elle.

Les clients attendent l'instantanéité

Autre caractéristique de la communication sociale : son instantanéité. Amélie Bourgeois Dagues développe : « *avant, quand un client voulait nous dire quelque chose, il rentrait d'abord chez lui, prenait un stylo et un papier et écrivait une lettre au service client. Nous étions très fiers de pouvoir répondre en quarante-huit heures. Aujourd'hui, il prend son smartphone alors qu'il est encore dans le parc et envoie son commentaire sur les médias sociaux.* »

Des milliers de clients ou de prospects vont donc voir tout de suite ce commentaire. « *Nous traitons cela de manière encore artisanale, mais il va falloir le traiter vite à grande échelle, si nous voulons être pertinents* » reconnaît la responsable. Quoiqu'il en soit, le service client ne répondra pas à chaud sur une critique. « *Pour être crédible sur les médias sociaux, il faut rester humble et transparents, c'est-à-dire ne pas cacher la réalité ni la masquer,* » martèle Amélie Bourgeois Dagues. Elle reconnaît qu'il y a des échanges sur la page Facebook ou sur les forums sur les questions de file d'attente ou de mauvais temps. « *On est ravis qu'ils existent et qu'il y ait des réponses apportées* » déclare-t-elle, car la marque Disney a la chance d'être une « Love Brand », une marque appréciée avec de vrais fans.

Les fans à la rescousse

Ces aficionados se chargent alors de défendre le parc parfois de manière virulente. La communauté justifiera, par exemple, une hausse de prix ! « *Nous n'aurions jamais osé aborder un* » ▶

IDENTIFIER LE CLIENT AU TRAVERS DE SES COMPTES SOCIAUX

Les modes de consommation de la télévision changent profondément. Le PC, la tablette et le smartphone s'ajoutent à la télévision traditionnelle. De plus, le téléspectateur consomme aujourd'hui de plus en plus les programmes en différé. **François Couton, Directeur analyse, prospective et pilotage du groupe Canal+** confirme : « *la consommation en non-linéaire et multi-écrans se développe avec des offres de type catch-up ou télévision à la demande.* »

Du coup, Canal+ obtient un grand nombre d'informations sur la consommation des services audiovisuels grâce aux logs de connexion. « *L'enjeu est de donner de la valeur à ces données très détaillées dont les volumes explosent* » ajoute-t-il. La nouveauté est de disposer d'informations sur des foyers identifiés de manière certaine. Il ne s'agit plus de données générales d'audience comme les études Médiamétrie peuvent en fournir. Du coup, il faut aussi changer de vision en réconciliant les données issues des différents types de consommation pour avoir une vision unique de chaque client et observer la totalité de sa consommation. « *Que le client se connecte à notre site ou à un autre service fourni par le groupe, nous essayons qu'il bénéficie du même compte client* » expose François Couton. Fédérer toutes les informations sur chaque client permet toutes les analyses classiques demandées par le marketing. De plus, « *nous pouvons de la sorte optimiser notre politique d'investissement selon les écrans* » ajoute François Couton. Etudier en détail l'audience permet en outre de revaloriser les écrans publicitaires. « *Il faut savoir que le coût aux mille contacts sur une chaîne de télévision thématique est aujourd'hui inférieur au coût au mille en VOD [Vidéo On Demand] sur Internet* » pointe François Couton. Cette identification de l'abonné permet également de lui proposer

les programmes les plus susceptibles de lui convenir. Cela devient indispensable à l'heure de l'hyper-choix, avec des milliers de programmes accessibles en différé. Il faut savoir quel abonné consomme quel programme devant sa tablette connectée, sa télévision connectée, ou son smartphone. Dès lors, « *il s'agit de proposer des fonctions de Single Sign On, d'authentification persistante, et de fédération d'identités pour qu'il puisse se connecter avec toutes ses identités numériques que ce soit Facebook, twitter ou Google+* » relate François Couton. Les données sur le client vont être liées au compte client chez Canal+, qui va être fédéré avec toute la galaxie des médias sociaux, Facebook, twitter ou Google+. Depuis quatre ans, Canal+ développe ainsi un moteur de recommandation baptisé Eureka qui « mouline » tous les logs de connexion des consommateurs. Eureka délivre réellement des conseils aux clients depuis environ un an. ■

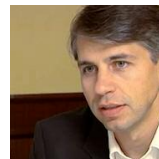
Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
François Couton
Canal+
sur **CIO Online**



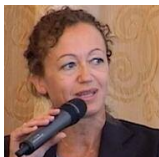
Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'interview
François Couton
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

**Amélie
Bourgeois Dagues**
Disneyland Paris
sur **CIO Online**



tel sujet dans la communication officielle » avoue Amélie Bourgeois Dagues. Ces intervenants ont une énorme valeur pour la marque car ils ne sont pas employés par Disney. Et il n'y a rien d'industrialisable dans ce cadre.

Analyser l'e-réputation pour défendre l'image de l'entreprise

D'autres entreprises déclenchent moins spontanément l'affection de leurs clients. Ce ne sont pas des « love brand » comme disent les spécialistes. Elles doivent donc adopter une démarche plus structurée. « *En tant que banque, nous avons une attractivité passionnelle que l'on peut qualifier de réduite par rapport à Disney* » sourit **Julien Grandet, responsable de la stratégie médias sociaux de la Société Générale**. Mais cela ne signifie pas -bien au contraire même- que l'entreprise n'a pas à apprendre des expressions des clients ou du public sur les médias sociaux.

Cette banque a connu des « accidents d'image » ces dernières années et a donc dû très tôt se préoccuper de sa e-réputation. Julien Grandet se souvient : « *nous avons dû mettre en place des outils d'analyse très fine sur tout ce qui se disait de notre marque* ». Cette analyse porte autant sur les forums et les blogs que sur les réseaux sociaux, Twitter inclus.

L'un des enjeux pour la Société Générale était de vérifier l'état de l'opinion sur ses produits et services au-delà du « bad buzz » autour des accidents comme les Subprimes ou l'Affaire Kerviel. « *Nous voulions analyser comment redorer notre image en nous appuyant sur le ressenti de la qualité de nos prestations* » indique Julien Grandet. Et la banque s'est même fixé un objectif des plus ambitieux : devenir la banque relationnelle de référence.

Ecouter puis répondre

Pour cela, l'analyse du ressenti sur les outils sociaux devait être très détaillé. Il fallait être capable de comprendre les opinions sur la banque en tant qu'employeur ou en tant que banque de détail. « *Nous nous sommes aperçus que l'on parlait de nous sur des forums consacrés à la santé ou à l'automobile, simplement parce qu'il y a des frais associés à ces sujets* » explique Julien Grandet.

La Société Générale a fait le choix de, certes, écouter mais aussi de se doter des moyens de répondre voire même d'aller jusqu'à la collaboration avec des communautés. Julien Grandet note : « *à la différence de Facebook, Twitter est bien adapté à la relation client* ». La banque ne croit pas à sa capacité d'attirer des fans sur une page Facebook d'entreprise. En revanche, elle cultive la communication sur des pages Facebook associées à des valeurs qui lui sont chères comme le rugby ou la musique.

Autre atout de Twitter, via les liens URL qu'il transmet, ce média va, pour sa part, remonter environ 80 % de ce qui se dit sur Internet au sujet de la Société Générale. « *Twitter est une caisse de résonance* » souligne Julien Grandet. Les moteurs de recherche classiques et les outils d'intelligence économique permettent d'analyser l'ensemble de ce contenu issu des clients et des prospects. La Société Générale pour sa part emploie l'outil Digimind. Des rapports sont produits régulièrement par une équipe de veille avec les thématiques évoquées en lien avec la banque : nuages de tags, analyses de tonalités (afin de corriger les problèmes d'image), etc. Le cas échéant, des alertes en temps réel peuvent être lancées en cas d'incident particulier. « *Ces rapports et indicateurs sont partagés au plus haut niveau du groupe* » insiste Julien Grandet. « *Intégrer les réseaux sociaux dans la relation client et dans le cadre de l'amélioration globale de la qualité est un projet d'entreprise* » souligne-t-il.

De l'individu à la foule

Mais les clients vont aussi s'exprimer sur leur situation personnelle. Eventuellement, ils vont même interpeller le compte Twitter dédié à la relation client, SG_etvous. Les outils de veille mis en œuvre permettent cependant de repérer les plaintes des clients même sans interpellation directe du compte Twitter de la banque.

« *Dans ce cas, nous répondons avec la célérité attendue sur ce média, de quelques minutes à quelques heures* » opine Julien Grandet. Lorsque la situation l'exige, la réponse aura une dimension confidentielle. Les messages privés permettent ainsi d'avoir des échanges avec des données personnelles pour identifier le client. La banque orientera le client ou activera le bon service avec une logique trans-canal.

Suivre ce qui se dit sur l'entreprise est vital. Julien Grandet avertit : « *autrefois, un client satisfait en parlait à trois amis et un mécontent à dix mais avec les médias sociaux, notamment* » ▶

“
Nous avons des
outils d'analyse
sur tout ce qui
se dit sur notre
marque

Julien Grandet
Société Générale

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Julien Grandet
Société Générale
sur **CIO Online**



Twitter, les quantités ont changé ». Les mécontents comme les satisfaits peuvent ainsi témoigner devant 60 à 8 000 abonnés, en moyenne. « *Cette symétrie est d'ailleurs une nouveauté* » indique-t-il. Les équipes de la banque s'emploient à répondre aux clients par le biais des réseaux sociaux. « *Quand on voit le nombre de réactions positives que l'on obtient, on se dit que l'on est dans la bonne direction* » se félicite Julien Grandet.

Garder de la retenue

Et, bien entendu, la banque analyse aussi ce qui se dit sur ses concurrents. Mais elle ne réagira pas à un propos négatif sur l'un d'entre eux. « *Nous pensons que ça serait mal perçu* » conclut Julien Grandet. ■

Bertrand Lemaire

MAITRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

Bénéficier de la variété des terminaux
à l'heure du BYOD et de l'ubiquité

Mercredi 30 janvier 2013 • Pavillon Dauphine Paris 16e • de 8 h 30 à 12 h 30

Les accès au système d'information de l'entreprise sont en plein bouleversement. Les collaborateurs ou les clients se connectent désormais via tout type de terminal : smartphone, tablette, PC ou bornes voire consoles. Ces dispositifs appartiennent soit à l'entreprise, soit au salarié ou au client, voire sont partagés. Le DSI doit accompagner cette révolution au nom de la productivité et des usages innovants à l'ère de la consommation de l'informatique.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 20 NOVEMBRE 2012 PAR CIO

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

L'innovation est stratégique afin d'améliorer la compétitivité des entreprises. Comment la réussir et quels leviers actionner quand il s'agit d'informatique et de numérique ? Tels étaient les thèmes de la conférence organisée le 20 novembre 2012 par CIO et Le Monde Informatique. L'événement a été réalisé avec le partenariat d'Euriware, IBM Rational Software, Microsoft et Red Hat.

La révolution numérique se fait actuellement sans le DSI » a déploré Daniel Kaplan, Délégué Général de la FING, la Fondation pour l'Internet Nouvelle Génération, en ouvrant la conférence « L'innovation IT au service de la compétitivité de l'entreprise ». Celle-ci était organisée le 20 novembre 2012 au Pavillon Dauphine, à Paris, par CIO et Le Monde Informatique en partenariat avec Euriware, IBM Rational Software, Microsoft et Red Hat en présence de quatre vingt dix participants.

Pour Daniel Kaplan, « la DSI est devenue le symbole des processus figés ». L'hostilité du DSI aux nouvelles pratiques de la génération Y ou aux pratiques de l'époque actuelle est en effet peu comprise par les autres directions ou les collaborateurs de l'entreprise.

Au cœur des nouvelles pratiques

Or, comme l'a rappelé Alexis Gaches, architecte chez IBM Rational Software, éditeur d'une plateforme de gestion collaborative des développements logiciels, « le numérique implique de nouvelles manières de travailler par exemple dans la relation client ». La rigidité n'est plus de mise pour les processus comme celle des relations MOA-MOE. Les cahiers des charges trop stricts doivent faire place à de l'agilité.

Il devient nécessaire de remettre en cause les processus de relations entre les directions. Pour l'illustrer, Valère Dussaux, Directeur du projet Cloud Région Sans Film au GCS D-SISIF, Albert Asseraf, Directeur Général Stratégie et Etudes/Marketing chez JCDecaux et Patrick Hereng, DSI groupe de Total ont témoigné sur une table ronde consacrée aux « processus pour utiliser au mieux l'innovation IT dans l'entreprise ».

Alimenter les processus d'innovation

Les besoins des métiers alimentent l'innovation et font évoluer l'entreprise. Et ce n'est pas secondaire à un moment où la compétitivité des entreprises françaises est au cœur des débats publics. « L'innovation est le levier essentiel de la compétitivité » a en effet observé Patrice Ferrault, Directeur Grands ►

Programmes et Innovation chez Euriware, société spécialisée dans les services aux entreprises industrielles.

Innover tout en réduisant les coûts

Mais tout cela ne peut pas se faire à n'importe quel prix. Un vecteur d'innovation et de compétitivité peut aussi être un facteur de réduction des coûts. Et c'est notamment le cas de l'open-source. « *La crise est une excellente opportunité de changer* » a proclamé Stéphane Gaillard, Country Manager, Red Hat France, poids lourd des plateformes Open Source pour les applications et le Cloud d'entreprise. L'innovation devient alors un facteur non seulement de différenciation mais aussi de modification des structures de coûts.

Quelques pistes de grandes typologies d'innovations ont été détaillées lors d'une deuxième table ronde consacrée à « La feuille de route des DSI et les innovations IT prévues en 2013 ». Y participaient Olivier Godart, Program Office Manager de But, Frédérique Ville, Directrice Innovation de Voyages SNCF, et Mathias Herberts, Ingénieur Disruptif du Crédit Mutuel Arkea.

Accroître les fonctionnalités et déporter la complexité

Dans la foulée, Jérôme Trédan, directeur produits serveurs et Cloud chez Microsoft, a défendu une position forte en opposition avec le constat de Daniel Kaplan : « *le DSI doit être au cœur de l'innovation car le logiciel est au cœur de cette nouvelle ère numérique* ». Et cela même si c'est l'utilisateur qui choisit, au final, ses usages, multipliant les terminaux et les circonstances pour accéder au système d'information. Avec l'avènement d'un « OS cloud » on permet ainsi à la fois de mettre à disposition des DSI davantage de fonctions pour tous les terminaux possibles tout en déportant la complexité induite dans des data Centers entre les mains d'experts.

Les champions de l'innovation

La conférence Innovations s'est conclue par la remise des trophées 2012 des rédactions de CIO et du Monde Informatique aux « managers de l'IT et du numérique, champions de l'Innovation ».

Le Trophée de l'Excellence Opérationnelle, qui récompense le manager qui a délivré le bon service à la bonne qualité, à la bonne personne, au bon moment et au bon prix, a été remis à Konstantinos Voyiatzis, DSI de Nexans. Celui de l'Innovateur a récompensé Mathias Herberts, Ingénieur Disruptif du Crédit Mutuel Arkea. Bruno Patino – Directeur général délégué développement numérique et stratégie de France Télévisions et Directeur de France 5, a obtenu le Trophée du Stratège.

Le Trophée de la Valeur Métier a été remis à Albert Asseraf, Directeur Général en charge du marketing et de la stratégie de JCDecaux, et à Pierre Niox-Château, DSI de la même entreprise. Ce trophée a mis en avant leur capacité à transformer des processus métier pour délivrer toujours plus de valeur ajoutée.

Morald Chibout, DG d'Autolib, a obtenu le Trophée de la Transformation Numérique. Le service de véhicules électriques partagés qu'il dirige a mis le numérique au cœur de ses processus métier. Enfin, le Grand Prix a récompensé François Couton, directeur analyse, prospective et pilotage de la performance et ancien DSI de Canal+. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
les vidéos
et les présentations
de cet événement
sur **CIO Online**



D'assistante de direction à DSI de transition

Catherine Croiziers de Lacvivier est une femme qui ne s'en laisse pas compter. Elle est DSI de transition après de nombreux postes de DSI. Autodidacte, elle a décroché un Master en management des systèmes d'information à 40 ans. Apprendre tout au long de sa vie lui paraît indispensable.



CIO : Vous êtes autodidacte et avez obtenu un master de management des systèmes d'information assez tard, à 40 ans. Est-ce que cela vous a gêné dans votre carrière ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : J'ai travaillé avec des ingénieurs de très grandes écoles sans que cela ne me pose de problème. L'importance du savoir être et de l'expérience est évidemment supérieure à celle du diplôme. On reste beaucoup trop focalisé sur le diplôme d'origine en France. Or on apprend toute sa vie. Je trouve qu'il est beaucoup plus intéressant de voir, chez un cadre, quels diplômes il a obtenu en cours de carrière plutôt que de se concentrer sur un seul diplôme obtenu 10, 20 ou 30 ans plus tôt.

CIO : Pourquoi suivre un Master après autant d'années d'expérience ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : J'insiste sur le fait que nous devrions tous nous former tout au long de notre carrière. Le DSI est à la fois fonctionnel et opérationnel. Ses domaines d'intervention sont techniques, stratégiques, juridiques (il doit savoir lire un contrat!)... Et il doit être à la hauteur des

changements du monde numérique qui ont lieu ! Suivre un tel master permet de revoir son métier et ses pratiques professionnelles avec une certaine hauteur de vue. On y échange avec des professionnels extérieurs, enseignants ou autres élèves. A mon avis, ce type de master n'est pas adapté à une formation initiale ou trop précoce dans la carrière. Seule l'expérience permet d'en extraire la quintessence. Cela permet de se remettre en cause, de prendre du recul et d'aborder d'autres axes de réflexion que ceux de la routine. Un master de mi-carrière permet ainsi de revoir sa position dans un contexte qui évolue très vite et de découvrir ce qui peut être nouveau aussi bien en termes de savoir et de savoir-être que de savoir-faire.

CIO : Vos premières expériences informatiques se sont déroulées en SSII. Qu'en retirez-vous ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : Durant sept ans, j'y ai appris le métier, acquérant ainsi un profil technique. J'étais spécialiste Windows NT, qui venait de sortir, et j'ai notamment mis en production des salles de serveurs. ►

DES DÉBUTS EN TANT QU'ASSISTANTE DE DIRECTION

Catherine Croiziers de Lacvivier est née au Burkina Faso, où elle suivait son père, chercheur spécialisé sur les maladies tropicales. Elle a ainsi vécu en Afrique et dans le Pacifique Sud. Après un bac B, elle devient assistante de direction puis suit une formation en micro-informatique. Elle devient alors responsable micro-informatique dans l'organisme de formation, Innovaco. Elle débute véritablement sa carrière en entrant en SSII où elle aura, durant sept ans, différentes missions techniques dans de grandes entreprises (Barclays Bank, SNCF...). En 1997, Elle devient responsable informatique de International Flavors & Fragrance, un groupe américain spécialisé dans les parfums et arômes alimentaires. En 2000, un autre groupe américain qui s'installe

en France la recrute : Diebold France, qui venait de reprendre Bull CP8. Elle rejoint ensuite, en 2001, le cabinet d'avocats d'affaire Lefèvre & Pelletiers Associés comme Responsable des Systèmes d'Information. En 2006, elle obtient son premier titre de DSI, à l'Agence Nationale de la Rénovation Urbaine (ANRU). Après cette expérience dans le secteur public, c'est le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (COEC) qui la recrute en 2008. Cette année là, elle valide également son master en management des systèmes d'information obtenu à l'UTC Compiègne. Son mémoire portait sur « Le DSI, catalyseur de sens en entreprise ». Enfin, en 2011, elle rejoint le cabinet Valtus Transition pour mener des missions de DSI de transition. ■

CIO : Pourquoi avoir quitté ce milieu ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : J'ai ressenti le besoin d'appartenir à une entreprise pour la faire grandir. Il se trouve que je parle convenablement l'anglais. Et les entreprises américaines ne font pas de barrage pour les autodidactes. J'ai donc rejoint une telle entreprise. J'ai toujours apporté une grande innovation à chaque entreprise où j'ai eu des fonctions.

CIO : Quelles réalisations innovantes avez-vous ainsi réalisées ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : Chez IFF, un spécialiste des arômes alimentaires et des parfums, j'ai mis en place un robot qui a remplacé un processus manuel et ainsi permis de gagner 60 % de productivité sur la fabrication d'échantillons. Autre cas, quand Diebold s'est installé en France, il a racheté CP8 au groupe Bull. Il a fallu faire déménager les équipes de CP8, dont un centre d'appels. J'avais déployé un réseau Wan, et pour en profiter au mieux, j'ai installé la première téléphonie sous IP en France avec Nortel.

CIO : Vous avez aussi travaillé dans le cabinet d'avocats d'affaires, Lefèvre & Pelletiers Associés. Peut-on ainsi innover aussi radicalement ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : Mais tout à fait ! Au point que nous avons été désignés, à l'époque, comme Projet de l'Année par vos confrères de Décisions Micro & Réseaux [magazine aujourd'hui disparu, NDLR]. En l'occurrence, en 2006, nous avons installé une GED full web avec un portail unique de synthèse. Celui-ci permettait la production documentaire, la gestion des contacts et la facturation associée à chaque production. A cette occasion, nous avons réalisé une nomenclature unique d'enregistrements des documents commune à tous les départements du cabinet. Ce portail permettait aussi aux clients d'accéder aux informations les concernant, via un extranet. Le tout reposait sur une architecture SAN redondante. Le plus grand succès lié au projet n'était pas technique mais du domaine du savoir-être. Car il s'agissait d'une véritable démarche de gestion et de partage de la connaissance, ce qui constituait une révolution culturelle.

CIO : Vous avez ensuite travaillé chez l'ANRU (Agence Nationale de la Rénovation Urbaine) et au COEC (Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables). Quelles réalisations avez-vous menées ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : A l'ANRU, j'ai piloté la création de l'application de suivi des projets de rénovation urbaine tant sur le plan financier que technique, en open-source et en PHP. Au COEC, c'est tout le système d'information qui a été restructuré, avec la mise en place d'une architecture SOA open-source, le développement d'applications diverses pour le suivi et le service aux adhérents... Et nous avons homogénéisé en Ezpublish la gestion des 67 sites internet.

CIO : Actuellement vous réalisez du management de transition, pourquoi ce choix ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : J'ai montré dans ma carrière que je savais m'adapter au métier et à la culture de chaque entreprise où j'ai eu des responsabilités. Le DSI de transition doit, bien sûr, être très expérimenté, avec une capacité naturelle au leadership, mais il apprend aussi beaucoup à chaque nouveau client. Pour exercer cette fonction, il est obligatoire de détester la monotonie et d'avoir un esprit curieux. Et c'est mon cas.

CIO : Quelles sont les missions d'un DSI de transition ?

Catherine Croiziers de Lacvivier : Les missions peuvent être très différentes les unes des autres : assurer la continuité de service entre deux DSI dans l'attente du recrutement - surtout quand la DG se pose des questions sur le profil du nouveau DSI -, aider un DSI titulaire sur une période difficile ou transitoire, gérer une situation de crise, etc. Trop souvent, et spécialement en France, on recrute dans un poste le clone du titulaire précédent. Or, comme disait Albert Einstein, « *le plus grand malheur est de se* ►

LES TROIS CLÉS DU SUCCÈS POUR UN DSI

- ❶ **Se former tout au long de sa vie.** Il est nécessaire de confronter sa vision avec celle des confrères ou des enseignants en suivant des formations régulièrement. Seule une telle attitude permet de suivre les évolutions du monde.
- ❷ **Innover au bénéfice du métier.** Les évolutions technologiques doivent permettre d'améliorer voire de révolutionner les processus métier.
- ❸ **Ne pas être un clone de son prédécesseur.** Le nouveau DSI doit apporter le changement. Ce changement est impossible si le DSI agit dans le même esprit que son prédécesseur.

comporter toujours de la même manière et de s'attendre à un résultat différent ». Le DSI de transition permet de casser cette logique.

CIO : *Qu'est-ce qui va différencier un DSI de transition d'un DSI interne ?*

Catherine Croiziers de Lacviviér : On peut dire, sans y voir de connotation négative, que le DSI de transition est un mercenaire. Sa mission est bien cadrée. Il a une culture forte du résultat. S'il doit être opérationnel immédiatement, il dispose cependant d'une hauteur de vue liée à son caractère d'extérieur. Son approche est celle de l'amélioration de la chaîne de valeur de l'entreprise, loin de l'obsession du quotidien dans laquelle le DSI titulaire peut s'enfermer. Surtout, le DSI de transition n'a pas de relation affective avec l'entreprise où il opère. Il n'y est pas soumis aux pressions de carrière.

CIO : *N'est-il pas gênant de confier une fonction aussi stratégique à un « mercenaire » ?*

Catherine Croiziers de Lacviviér : En effet, le DSI de transition touche par la nature même de ses missions aux données stratégiques de l'entreprise. Le système d'information est le premier levier de transformation de l'entreprise. Le cœur sensible de celle-ci est donc touché. Le DSI de transition est certes là pour remplir une mission mais il doit aussi, par conséquent, s'astreindre à respecter des obligations éthiques et déontologiques très élevées. Nous devons avoir une vraie culture de la confidentialité, raison pour laquelle je ne cite pas les entreprises où j'opère.

CIO : *Pourquoi avoir choisi de travailler via un cabinet, Valtus Transition en l'occurrence ?*

Catherine Croiziers de Lacviviér : Ce cabinet assure un suivi sur le terrain du manager de transition. Il apporte donc une garantie de sérieux. Et puis cela permet aux différents managers de transition de Valtus Transition, quelque soit leurs spécialités (DSI, DAF, DRH...), d'échanger entre eux. De tels échanges entre métiers est un véritable avantage de partage des savoirs.

CIO : *Est-ce que le fait d'être une femme a changé quelque chose dans votre carrière ?*

Catherine Croiziers de Lacviviér : Je ne crois pas, non. En tous cas, la question ne s'est jamais posée pour moi. Dès lors que l'on a les compétences, tout se passe bien. Je pense que la question ne se pose pas quand on a le bon tempérament, que l'on ne s'en laisse pas compter. Je n'ai jamais été confrontée à une situation où le fait d'être une femme ait été un élément sensible. Ceci dit, mon expérience première ayant été très technique, cela me permet de me mesurer aux ingénieurs. Que l'on soit un homme ou une femme, quand un nouveau manager arrive, il est classique d'être « testé » par ses équipes. Il convient donc de réussir ce test. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Mardi 19 février 2013

LES NOUVELLES OFFRES DE CLOUD COMPUTING

La transformation des systèmes d'information

Le Cloud Computing séduit de plus en plus d'utilisateurs avides de nouveaux usages. Les entreprises veulent toutefois être rassurées en ce qui concerne la gestion des risques, l'évolutivité et la tarification. Les offres doivent gagner en maturité et élargir leurs fonctionnalités. Charge au DSI de concevoir une gouvernance adaptée, de transformer le système d'information et de redéfinir son rôle vis-à-vis des métiers.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

2013 : les DSI focalisent leur effort budgétaire sur la transformation et la collaboration

Selon un rapport du cabinet d'analystes CEB, une modeste croissance des budgets IT ne limitera pas la transformation des systèmes d'information en 2013. Nos confrères britanniques de CIO.CO.UK s'en font l'écho.

Le cabinet CEB montre dans une étude récente que les dernières années ont vu une augmentation étonnamment saine de la dépense IT, mais les perspectives pour 2013 sont plus modestes. Sans se décourager, les DSI affectent leurs budgets pour avancer dans deux domaines clés : d'une part la redéfinition du comment l'informatique crée de la valeur et d'autre part mieux outiller l'IT pour répondre à l'évolution rapide des attentes.

Croissance des budgets en berne

Les prévisions budgétaires 2013 d'environ 200 sociétés dans le monde, représentant plus de 40 milliards de dollars de dépenses informatiques, ont été collectées par CEB. Selon cette évaluation, les DSI tablent en moyenne sur une croissance totale des budgets de 1,8 %. Ce chiffre est inférieur aux augmentations de 6 à 10 % constatées sur les deux dernières années où de nombreuses organisations ont augmenté les dépenses pour rattraper le retard après les coupes budgétaires liées à la récession.

Traditionnellement, les budgets finançaient d'abord des systèmes pour l'automatisation des processus, une tendance caractérisée par les projets pluriannuels de PGI (Progiciels de Gestion Intégrée). Bien que ces projets n'aient pas disparu, les organisations voient de moins en moins de possibilités d'automatisation des processus à l'avenir. Ils reconnaissent que la nature même du travail évolue, et que, par conséquent, de nouvelles technologies sont nécessaires. C'est une déclaration stratégique, soulignons-le : dans de nombreuses organisations aujourd'hui, la plupart des employés occupent des emplois qui nécessitent de l'analyse et du jugement qui ne peuvent être réalisés que grâce à la collaboration, souvent avec leurs homologues que ce soit en dehors ou au sein de leur organisation. Dans ce contexte, les outils de connaissance, de collaboration et de mobilité deviennent essentiels.

Cette tendance peut être observée dans les perspectives de budget 2013 de deux façons. D'abord la croissance des projets de partage d'information et de collaboration. En 2013, les portefeuilles de projets comprendront proportionnellement des investissements moindres dans l'automatisation des processus et davantage dans la gestion des informations et la collaboration. Pour la deuxième année consécutive, la gestion des informations et la collaboration constituent la catégorie de dépenses la plus importante, pesant pour 32 % du total. Ensuite, on verra des applications de plus en plus mobiles. Les dépenses pour développer des applications mobiles vont croître de 50 % en 2013 jusqu'à constituer près de 2 % du total des dépenses en IT.

Exigence de flexibilité

Les projets informatiques deviennent de plus en plus petits, mais plus nombreux. Dans le même temps, les chefs d'entreprises et les employés en contact avec la clientèle veulent plus de liberté dans le choix des technologies qu'ils emploient. Si on rapproche cela d'une part du changement organisationnel rapide et d'autre part de l'incertitude économique apparemment sans fin, l'informatique a un besoin essentiel de flexibilité. Dans leurs budgets 2013, les DSI vont donc investir pour doter leurs organisations des capacités et des compétences nécessaires pour créer cette flexibilité.

Nous pouvons le constater dans quatre domaines. Le premier concerne les services IT de bout-en-bout qui atteignent la bonne dimension. Ces services informatiques embarquent toutes les technologies (infrastructure des applications, données, etc.) nécessaires pour produire un bénéfice métier spécifique et le ►

packager en tant que service. Les services individuels peuvent être améliorés rapidement, et si nécessaire, en continu. Cela rend l'informatique plus flexible tout en restant efficace, d'autant plus que les services sont dopés par des technologies partagées. Dans le passé, les DSI ont montré un intérêt pour ce modèle, mais beaucoup l'ont juste expérimenté sans le généraliser. Cette position de principe est en mutation. En 2013, la majorité des organisations offriront au moins une partie des services informatiques sur un mode de bout-en-bout. A terme, les services de bout-en-bout représenteront plus de 30 % des dépenses d'exploitation IT.

Toujours plus de cloud

On verra une plus grande utilisation des services achetés dans le Cloud. En 2013, la majorité des organisations prévoient d'augmenter les dépenses dans le Cloud public jusqu'à une moyenne de 7 % du total des dépenses IT. Le SaaS en prend toujours la part la plus importante, mais le IaaS et le PaaS vont rattraper rapidement leur retard.

On verra l'émergence de nouveaux rôles informatiques. Booster la productivité des employés et délivrer des services IT nécessitent de nouveaux rôles et compétences. Les prévisions budgétaires 2013 comprennent donc plus d'argent pour des emplois tels que les gestionnaires de services, les architectes de services, les architectes de données, et les concepteurs d'expérience utilisateur.

Il y aura toujours plus d'informatique produite en dehors de la DSI. En dépit de ces nouveaux rôles informatiques, le ratio d'employés de la DSI par rapport à l'ensemble des employés est en baisse. Les collaborateurs de la DSI représenteront donc un plus petit pourcentage de l'effectif total en 2013 que les années précédentes.

Pour conclure, tout ceci tend à montrer qu'un budget stable ne doit pas impliquer de freiner la transformation informatique. Il n'y a peut-être pas d'argent en trop pour tout faire. Mais les DSI peuvent être sûrs que leurs priorités les plus importantes - la création de nouvelles sources de valeur et une flexibilité accrue - ne sont pas près de changer. ■

Andrew Horne pour CEB & CIO UK

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur

CIO.co.uk



Jeudi 28 mars 2013 • Paris • de 8 h 30 à 12 h 30

DÉLIVRER LA QUALITÉ JUSTE AU JUSTE PRIX

La DSI en concurrence pour ses services

La DSI a perdu le monopole de l'informatique. Les directions métiers s'émancipent et ont le choix de solutions alternatives en toute autonomie. Quant aux utilisateurs, ils deviennent de plus en plus exigeants à l'heure où leurs outils numériques personnels gagnent en performance. Le DSI doit relever le défi et démontrer la qualité de ses services, internes ou externes, leur pertinence et justifier leurs coûts.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

Des outils puissants pour la fonction achats chez Coliposte

Le responsable achat doit mettre en place les bons processus depuis la cartographie des licences chez les hébergeurs jusqu'au scoring du risque fournisseur en passant par le cadrage du dialogue avec la DSI. C'est ce que décrit Stéphane Gontard, directeur des achats de Coliposte.



CIO : *Quelle est l'activité de Coliposte dans le groupe La Poste ?*

Stéphane Gontard : Aujourd'hui, La Poste est organisée en quatre métiers : les bureaux de poste, la Banque Postale, le Courrier et les Colis. Au sein de cette division colis, Coliposte est spécialisé dans la messagerie avec la livraison des colis en J+2 aux particuliers. Ses principaux clients sont des entreprises de vente à distance et de e-commerce.

CIO : *Comment les achats sont-ils gérés ?*

Stéphane Gontard : A chaque fois que c'est possible, pour les licences logicielles par exemple, nous utilisons des accords cadres au sein du groupe La Poste. Même pour nos projets en propre, nous tentons de nous appuyer sur des accords cadres. Si cela n'est pas possible pour un achat donné, nous gérons l'achat en autonomie. La moitié des achats de Coliposte sont liés au transport, qui est notre cœur de métier. Les véhicules sont gérés par une filiale du Groupe La Poste dédiée à cette mission pour l'ensemble des métiers. Ces dépenses sont gérées en sus du budget de 400 millions d'euros que nous gérons en direct. Quant aux achats en informatique plus précisément, ils représentent, pour leur part, 40 millions d'euros par an.

CIO : *Comment menez-vous ces achats informatiques ?*

Stéphane Gontard : En tout premier lieu, le besoin exprimé par le métier est évalué techniquement par la DSI. À partir de cette évaluation, la direction des achats passe des ordres d'achat ou des appels d'offres. La direction des achats a également, en amont de tout achat précis, mis à disposition de la DSI des contrats déjà négociés. Si ces contrats suffisent, nous ne sommes plus dans un véritable processus d'achat mais plutôt dans un processus d'approvisionnement. Et le DSI passe alors directement sa commande. Le suivi de l'exécution des contrats, y compris les audits de licences, est mené par la DSI qui est seule capable de réaliser concrètement ces contrôles. Seule la DSI peut notamment s'assurer du nombre de serveurs virtuels effectivement activés. ▶

ACHETEUR DEPUIS TOUJOURS

Après une maîtrise de biologie cellulaire et de génétique obtenue à Grenoble et un Master en Management de l'Achat International de Bordeaux Ecole de Management, Stéphane Gontard consacre toute sa carrière à l'achat. Il débute, en 1999, chez SFR-Cegetel dans l'achat de matériels télécoms. Il rejoint ensuite le groupe La Poste en 2000 et il ne le quittera plus. Il débute par l'achat des logiciels et de prestations connexes d'un projet informatique et évolue ensuite jusqu'à devenir

responsable des achats pour l'ensemble du département de Seine Saint-Denis. En 2006, il prend la responsabilité du département des achats de prestations et matériels de production, ce qui représente 300 millions d'euros par an, pour la Direction des Achats du Courrier. En 2007, il rejoint Coliposte au poste de Directeur des Achats où il gère 400 millions d'euros d'achats par an et obtient les certifications ISO 9001 et 14001 du processus achat. ■

CIO : De fait, comment ajuste-t-on les licences à l'ère de la virtualisation et du Cloud ?

Stéphane Gontard : Dans tous les nouveaux contrats d'hébergement, il y a une clause systématique relative au contrôle régulier des licences. Et que ce soit chez des hébergeurs externes ou en interne, nous procédons à la cartographie régulière des installations. Nous avons ainsi une vision régulière de l'existant et nous vérifions que nous avons assez, mais pas trop, de licences de chaque produit.

CIO : De quels outils disposez-vous pour vous aider dans vos missions ?

Stéphane Gontard : Pour gérer les appels d'offres en ligne et le suivi des procédures d'achats, nous employons Verticalnet, qui a été racheté par Bravo Solutions. Pour le suivi des performances achat et le suivi opérationnel, nous employons des solutions maison. Enfin, pour la procédure d'approvisionnement de la commande au paiement, nous employons notre PGI, SAP, avec des rapports sous BW/BO, l'unification étant en train de se faire sous BO.

CIO : Disposez-vous d'outils pour juger de la solidité d'un fournisseur ?

Stéphane Gontard : Tout à fait. Nous utilisons Business Add-On, co-développé par SetBistep et Altares. Cet outil ajoute les informations financières sur les fournisseurs issues d'Altarex dans un onglet de SAP. Auparavant, nous utilisions déjà les informations d'Altarex sur 20 millions d'entreprises, en consultation sur le web. Aujourd'hui, Business Add-On nous permet de disposer d'un référentiel de fournisseurs unique avec un outil de scoring en temps réel toujours à jour connecté à la base Altares par un service web. Ces données extérieures sont également croisées avec les données internes sur chaque fournisseur.

CIO : Outre sa pérennité, à quoi sert de calculer des scores sur les fournisseurs ?

Stéphane Gontard : Nous gérons globalement le risque fournisseur. Nous calculons ainsi aussi bien le taux de dépendance de chaque fournisseur à l'égard de La Poste, la part de son chiffre d'affaires en lien avec La Poste, que la dépendance de La Poste à l'égard de chaque fournisseur, c'est à dire la proportion des achats d'un domaine réalisée chez un fournisseur. Auparavant, les acheteurs devaient agréger manuellement des informations. Aujourd'hui, nous ne perdons plus de temps à une telle agrégation. C'est un gain de temps quotidien. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

LES QUATRE PILIERS D'UNE Saine COLLABORATION ENTRE ACHATS ET DSI

Selon Stéphane Gontard, la DSI et la direction des achats peuvent collaborer efficacement sous réserve de savoir respecter quatre règles de base.

- ❶ **Intégrer les achats en amont des projets.** Les acteurs et les technologies évoluent considérablement. Si les achats ne sont pas associés au projet dès les phases amont, la solution choisie peut être à la fois non-pertinente et non-révisable. Plus la préparation amont est correctement effectuée en collaboration, plus la synergie amène de la plus-value et du gain de temps.
- ❷ **Opter pour des solutions techniques non-clôturantes.** Le DSI doit veiller à choisir des solutions dans lesquelles l'entreprise ne sera pas enfermée. En effet, les fournisseurs ont des feuilles de route (souvent cachées) sur 5 à 10 ans. Côté entreprises, l'évolution des solutions telle que voulue par l'éditeur n'est pas toujours pertinente. Il est donc nécessaire pour le DSI d'être capable de changer de fournisseur.
- ❸ **Anticiper et négocier la feuille de route.** Une bonne pratique est d'être partie prenante de la décision sur la feuille de route des produits, notamment logiciels. Cette anticipation permet d'éviter des coûts cachés.
- ❹ **Privilégier les gains rapides, les « Quick-win ».** Il faut éviter les projets à long terme et favoriser les projets rapides avec un retour sur investissement à court terme. Les fonctions recherchées sont ainsi amenées rapidement aux utilisateurs, sans effet tunnel suivi d'un big bang. De plus, une telle stratégie permet d'ouvrir les projets aux petites SSII et donc à une concurrence plus importante en termes de fournisseurs.

S'ADAPTER AUX FINALITES RÉELLES

CHEF, UN OUTIL DÉCISIONNEL,
ÇA SERT À PRENDRE DES
DÉCISIONS, C'EST ÇA ?



NON, ÇA SERT À JUSTIFIER
LES DÉCISIONS QUE LE CHEF
A DÉJÀ PRISES. NUANCE !



CIO EVENEMENTS 2013

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013 sur cio-online.com

30 janvier 2013

MAÎTRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

Bénéficier de la variété des terminaux à l'heure du BYOD et de l'ubiquité

19 février 2013

LES NOUVELLES OFFRES DE CLOUD COMPUTING

Les systèmes d'information des entreprises gagnent en maturité dans leur migration vers les différentes formes de Cloud.

28 mars 2013

DÉLIVRER LES SERVICES IT A LA QUALITÉ JUSTE ET AU JUSTE PRIX

La DSI est placée en concurrence pour la délivrance des services avec le meilleur rapport qualité/prix

SOMMAIRE N° 60 DÉCEMBRE

RETOURS D'EXPÉRIENCES: Comment arbitrer son portefeuille de projets

CARRIÈRE: Gérer sa carrière après avoir été DSI

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS: La fusion des systèmes d'information Police et Gendarmerie

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

A participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli

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