



CIO.FOCUS

**Le DSI au service des clients
et des clients internes**

EN BREF

Le but premier d'une entreprise, on ne le répètera jamais assez, reste de servir ses clients. Pour cela, le rôle de la DSI est fondamental. La digitalisation croissante de la relation client place d'ailleurs la DSI dans une position de plus en plus centrale. Vis-à-vis des clients internes, les directions métiers, la situation est finalement la même.

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :
26-28 rue Danielle Casanova 75002 Paris

Rédacteur en chef :
Bertrand Lemaire
blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés :
IT Facto et International Data
Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE

Renaud de Butler (Group CSCO, Seb) :
« nous devons prendre des engagements clients et les tenir »

3

/ PROJETS

Comment Cora se prépare à optimiser sa relation client

5

/ PROJETS

Aline Leganne (RFFF ENI G&P) : « pour garantir notre flexibilité, il fallait que la DAF soit autonome »

8

/ PROJETS

Le Groupe Amaury transforme son pilotage financier pour gagner en agilité

10

/ PROJETS

Karine Simon (RAM, Sulo) : « nous voulions associer dématérialisation et mobilité pour régler tous nos petits soucis quotidiens »

13



/ STRATÉGIE

Renaud de Butler (Group CSCO, Seb) : « nous devons prendre des engagements clients et les tenir »

A l'invitation d'Oracle dont le groupe utilise les solutions de gestion de supply chain, Renaud de Butler, CSCO de Seb, a expliqué ses priorités.



© DR

Renaud de Butler, directeur logistique groupe de Seb, a insisté sur la place du traitement global des données pour bien servir les clients.

Tefal, Seb, Rowenta, Moulinex, Krups, Calor... sont autant de marques de petit équipement domestique qui occupent notre quotidien. Toutes appartiennent au Groupe Seb dont l'origine provient de la Société d'Emboutissage de Bourgogne et d'une ferblanterie fondée en 1857 à Selongey en Côte-d'Or. Aujourd'hui, après plus de 150 ans d'histoire, le groupe revendique une place de leader sur son marché dans 25 pays et réalise un chiffre d'affaires de 7,3 milliards d'euros grâce à 34 000 collaborateurs. Il dispose de 42 sites industriels dont 12 en France. Le groupe possède également 1 345 magasins en propre (essentiellement en Chine) mais sa distribution est très variée : distribution spécialisée (Boulangier, Darty...), grande distribution généraliste (Auchan, Carrefour, Leclerc, Tesco, Walmart...) et, bien entendu, e-commerce (en direct ou via les enseignes précédentes ou encore Amazon). Outre ses 42 usines, il s'appuie également sur un réseau de fournisseurs tiers, surtout en Asie. A l'exception des Etats-Unis où les usines fabriquent pour le marché local, la règle est que chaque site industriel est à vocation mondiale pour une gamme de produits. Une vaste refonte et digitalisation de sa chaîne logistique est en cours avec un nom de baptême explicite : Agile.

A l'invitation d'Oracle, dont le groupe utilise les solutions de gestion de supply chain, Renaud de Butler, directeur logistique groupe de Seb, a expliqué ses enjeux et ses priorités lors d'une webconférence le 4 décembre 2020. La digitalisation des circuits de commande comme le e-commerce B2C ont eu une conséquence évidente : la mise à disposition d'une masse considérable de données. Celle-ci peut servir à comprendre avec une grande précision ce qui se passe sur le marché, tant côté consommateurs que fournisseurs ou distributeurs. Capturer et traiter automatiquement ce capital de données

automatiquement est précieux pour s'adapter en temps réel. « *Il faut concevoir tout ça dans un ensemble global pour que le traitement puisse aussi être global* » a insisté Renaud de Butler.

La donnée au service du client

Toute évolution de la demande a évidemment un impact sur la logistique puis la production. C'est la raison pour laquelle il ne doit y avoir aucun silo et que toutes les données doivent être liées. « *La clé est bien sûr de mieux prévoir les ventes, lançements et fins de vie de produits étant particulièrement délicats* » a estimé Renaud de Butler. Mais beaucoup de données nécessaires sont dispersées. Il faut donc rassembler et mettre à disposition de la supply chain ce patrimoine data pour que les bonnes décisions soient prises sur les flux physiques. En fait, il s'agit de rapprocher les commandes effectives des prévisions, de repérer les écarts et d'adapter l'ensemble de la chaîne logistique en conséquence. « *Nous devons prendre des engagements clients et les tenir* » insiste Renaud de Butler. Il ajoute : « *quand une commande client arrive, il faut la relier à la prévision faite et en tirer les conséquences.* »

Pour Seb comme pour n'importe quelle autre entreprise, il va de soi que l'enjeu clé est le client. « *Il faut que cet enjeu soit transverse à toutes les fonctions et, par conséquent, la connaissance client doit être partagée sur toute la chaîne, pas seulement destinée aux commerciaux* » martèle Renaud de Butler. Pour que l'usine modifie son plan de production, il est nécessaire qu'elle sache pour quels clients et pour quelles raisons afin de définir les bonnes priorités.

Brique par brique, pour un édifice solide

Pour atteindre tous les objectifs définis, le chemin n'est pas terminé. « *Nous sommes au milieu et il y a encore beaucoup devant nous* » soupire Renaud de Butler. Il ajoute : « *mais nous avançons brique par brique, pour l'édifice soit solide* ». Une bonne supply chain, repose sur une bonne prévision mais aussi sur une bonne adaptation agile à la réalité des commandes clients, « *car ce sont les commandes qui comptent vraiment* » comme le rappelle avec justesse Renaud de Butler. Mais, pour bien répondre, il faut avoir bien prévu.

Bien entendu, chez Seb comme ailleurs, la crise sanitaire du Covid-19 a une des conséquences lourdes. Chez Seb, il y a eu un « V » très prononcé et étroit : fermetures de



Les solutions fournies par Oracle ont permis de bien maîtriser et optimiser les flux de containers.

sites industriels, transferts vers le e-commerce puis réaccélération très forte. Renaud de Butler a rappelé « *il a fallu entraîner aussi bien en interne que les fournisseurs pour accompagner ce cycle.* » La crise impactant le chiffre d'affaires, avec les nécessaires restrictions induites, a eu un impact direct sur la transformation en cours et les projets associés. Des délais et des priorités ont été modifiés. Certaines briques ont été ainsi retardées. Il y a un an, la mise en service de la brique consacrée au niveau de service a permis de partager les informations pour jouer sur tous les leviers (correctifs et anticipatifs) afin d'optimiser les flux.

Une année étrange

Pour Renaud de Butler, « *l'année 2020 est tellement atypique qu'il faut pouvoir s'adapter rapidement en fonction du réel.* » Et il ne faut pas négliger l'impact de la crise Covid-19 sur un point essentiel de la logistique : le transport maritime entre l'Asie et l'Europe. Les solutions fournies par Oracle ont permis de bien maîtriser et optimiser les flux de containers. Il s'est révélé nécessaire de regrouper les flux et les commandes de clients variés entre filiales pour lancer les quantités minimales de production et organiser le transport. « *Oracle a été le seul à fournir une solution suffisamment puissante pour cela, optimiser les containers et maîtriser les stocks comme les flux ainsi que les délais* » souligne Renaud de Butler.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ PROJETS

Comment Cora se prépare à optimiser sa relation client

La chaîne d'hypermarchés du groupe Louis Delhaize, Cora, a mis en oeuvre un référentiel client unique grâce à l'expertise d'Ysance.

© Koska-istock

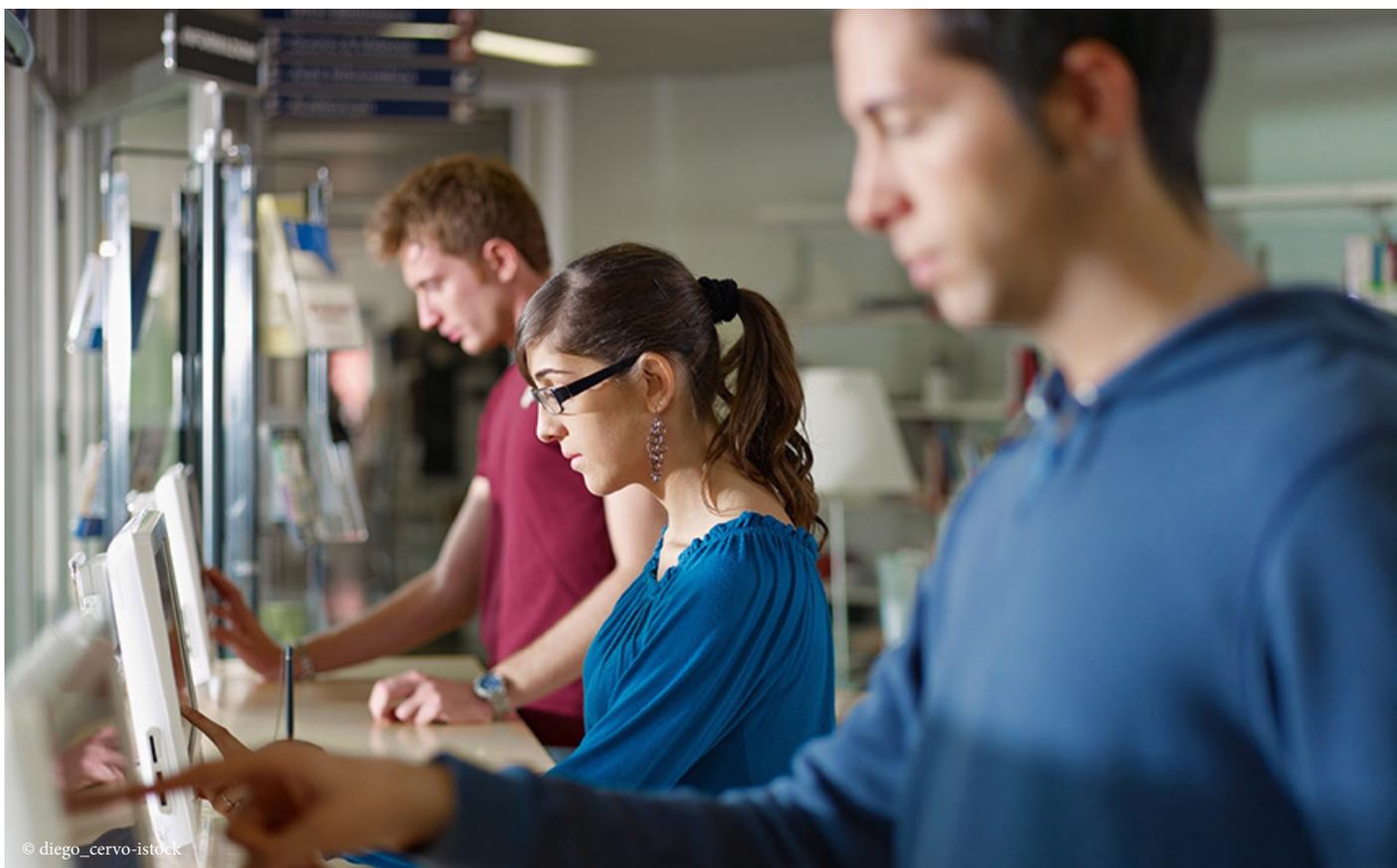


© DR

Valérie Kaufmann, directrice de l'expérience client de Cora, attendait ce référentiel client unique pour optimiser les actions marketing.

Le groupe Louis Delhaize (à ne pas confondre avec Ahold Delhaize) comprend plusieurs enseignes telles que les 61 hypermarchés Cora, les supermarchés Match, les jardineries Truffaut ou le cybermarché Houra.fr. Cora est ainsi présent essentiellement dans le nord et l'est de la France (Alsace, Lorraine, Hauts-de-France) et réunit 18 000 collaborateurs. Durant des années, les différents canaux de Cora étaient silotés et les clients des hypermarchés, des drives ou du e-commerce étaient vus séparément. « *Or les clients deviennent de plus en plus multicanaux et il était désormais impossible de leur souhaiter trois fois leur anniversaire, une fois pour l'e-commerce, une fois pour le drive et une fois dans le cadre du programme de fidélité des hypermarchés* » souligne Valérie Kaufmann, directrice de l'expérience client de Cora.

Or la création d'un référentiel client unique (RCU) était bloquée depuis plusieurs années. Quentin Pattar, Responsable Pôle Fidélité/ Domaine Omnicanal de Cora, souligne : « *nous rencontrons des difficultés à rapprocher et fusionner les profils parce que les clés de chaque fichier étaient différentes : l'e-mail était la clé d'identification pour le e-commerce et le numéro de fidélité pour le magasin. Un client e-commerce pouvait ne pas être inscrit au programme de fidélité et, bien sûr, un client pouvait être dans le programme de fidélité mais ne pas avoir noté son e-mail.* » En 2019, il fallait outrepasser cette difficulté et le groupe a alors décidé de recourir au service d'Ysance



pour créer le RCU en tant que première application, et même application angulaire, du data lake que Cora souhaitait par ailleurs mettre en place.

Un projet justifié par ses usages

« Le RCU lui-même n'a d'ailleurs d'utilité qu'au travers de ses futurs usages » a relevé Valérie Kaufmann. Le plus évident et le premier est l'application de marketing automation. Mais, plus largement, il s'agit d'un pilier de la Customer Data Platform visant à comprendre le parcours client, affiner l'acquisition et adresser les bons messages aux bonnes personnes aux bons moments. D'un point de vue plus technique, il s'agit aussi d'éviter de créer un identifiant client dans une application si le client existe déjà dans une autre. Enfin, et ce n'est pas le moindre, le projet contribue à garantir la conformité RGPD : la centralisation des identifications permet de retrouver aisément toutes les données concernant un client dans toutes les applications.

La DSI s'est donc chargée des aspects techniques du projet au travers de ses pôles systèmes source, Big Data et architecture sans oublier, bien évidemment, le RSSI. La première étape a été la création du data lake et la deuxième celle du RCU en tant que tel. Le cadrage initial a duré quatre mois. Parmi les tâches réalisées à ce moment là, la conformité réglementaire a été un

soucis majeur. « Par exemple, le pôle juridique s'est opposé à ce que les clients qui sont par ailleurs salariés du groupe soient repérés en tant que tels dans le RCU » pointe Quentin Pattar.

Dépasser la problématique de la déduplication

Durant des années, le projet a été bloqué parce que la déduplication posait problème. Celle-ci ne pouvait pas être basique en repérant une clé unique d'identification en doublon. Quentin Pattar reconnaît : « Ysance nous a beaucoup apporté sur ce point. » L'algorithme mis en oeuvre a été qualifié de « complexe » et il repose sur le rapprochement multi-critère (nom, prénom, téléphone, adresse...). 21 cas de rapprochements ont été utilisés, aucune déduplication n'étant sur un seul critère. « Le cas des jumeaux habitant à la même adresse peut tout de même nous poser des soucis » sourit Quentin Pattar.

Une fois le cadrage et les spécifications faites, la réalisation a été lancée. En plein premier confinement, elle a été singulièrement compliquée. Pour Quentin Pattar, « nous avons mis six mois mais, en temps normal, nous aurions dû en mettre au plus quatre. » Il reste encore à achever divers tests et la recette finale. Une fois terminé, le projet permettra de rendre disponibles les données en permanence et à état de

fraîcheur optimale, sans besoin de gérer des exports ponctuels. En particulier, la plate-forme de marketing automation sera connectée directement.

Le cloud pour mener de gros travaux ponctuels

La plate-forme choisie pour mettre en oeuvre le datalake est l'offre S3 d'AWS. Sur AWS EMR (avec les outils Apache Spark, Presto, etc.), Cora utilise des scripts Python en plus des outils standards de la plate-forme pour collecter les différentes données issues des applications du groupe, plutôt on premise en technologies Java avec un ETL maison et Stambia. « Des millions de ligne » souligne Quentin Pattar qui ajoute : « le travail de déduplication a impliqué de très gros volumes mais pour un traitement ponctuel, le cloud s'imposait donc car les infrastructures nécessaires auraient été ruineuses en on premise ». Les données sont ensuite stockées dans une base Snowflake et la visualisation mise en place repose sur Tableau.

Quentin Pattar reconnaît : « le choix des technologies a été compliqué car il s'agissait de notre premier cas de cloud. Les fournisseurs (Google, Microsoft Azure, AWS...) promettaient tous des choses extraordinaires mais nous n'avions pas les compétences en interne. » Pour choisir et surtout vérifier la capacité de Cora à utiliser ces technologies, l'entreprise a multiplier les POC exploratoires. « C'était nécessaire même si

c'était chronophage » soupire Quentin Pattar. Il admet qu'une acquisition de compétences a été nécessaire en préalable au projet et, de ce point de vue, l'apport d'Ysance a été fondamental.

Des leçons claires à tirer d'une réussite

« Il ne faut pas mettre la charrue avant les boeufs et il faut donc bien s'assurer d'acquérir les bonnes compétences au départ » insiste Quentin Pattar. De la même façon, savoir se faire accompagner par des experts externes est nécessaire. La déduplication initiale est une opération ponctuelle qui n'aura pas à être refaite : se reposer sur des spécialistes externes n'est donc pas gênant. Et, bien entendu, l'objectif (donc les modalités de la recette finale) doit être clair dès le départ. Quentin Pattar assume : « nous avons choisi une méthode en V sauf pour la recette avec une logique plus agile, des sprints d'itérations et des tickets. »

Pour Valérie Kaufmann, un point essentiel au succès et à l'implication des métiers a été le déploiement rapide de la data visualisation. « Cela permet aux métiers de comprendre l'objet du projet de RCU » souligne-t-elle.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



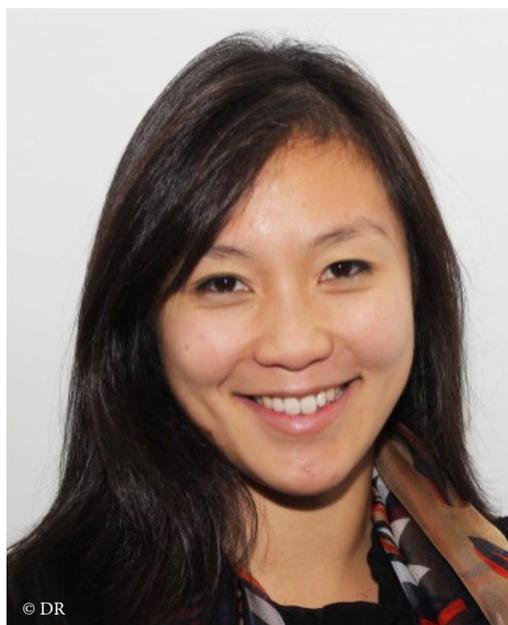
© KrulUA-istock

/ PROJETS

Aline Leganne (RFFF ENI G&P) : « pour garantir notre flexibilité, il fallait que la DAF soit autonome »

ENI Gaz & Power France a doté sa direction financière de la solution Board intégrée par CGI pour de l'analytique flexible sur son ERP SAP.

© jzabloski-istock



© DR

Aline Leganne, responsable de la fonction financière et facturation d'ENI Gaz & Power France, a choisi une solution flexible sur laquelle le métier avait la main.

Issu d'AGIP créé en 1926, l'énergéticien italien ENI a été fondé en 1953. Ses plus de 31 000 collaborateurs présents dans 66 pays lui permettent de générer un chiffre d'affaires de 69 milliards d'euros. Cet équivalent transalpin de Total a des activités dans l'exploration et la production de pétrole et de gaz, le raffinage, les biocarburants, la distribution (stations-services...), la chimie, la production d'énergies renouvelables... En France, le groupe est présent au travers de ENI France (stations services, distribution de lubrifiants, combustibles et bitumes), d'industries chimiques et de la distribution de gaz et d'électricité aux particuliers et aux professionnels. Cette dernière activité, ENI Gaz & Power France, génère près de deux milliards d'euros de chiffre d'affaires pour près de 1,5 million de compteurs.

« En nombre de compteurs, les particuliers sont très majoritaires mais, en consommation, ce sont les professionnels » précise Aline Leganne, aujourd'hui responsable de la fonction financière et facturation d'ENI Gaz & Power France. Le coeur du système d'information est basé sur un ERP SAP en cours d'évolution. D'un côté, la gestion de la base client est en train de migrer vers Salesforce, de l'autre les fonctions facturation et comptabilité sont en voie de basculer vers un S/4 Hana. Bien entendu, le module BO peut sembler naturel dans ce genre de configuration pour réaliser du décisionnel. Aline Leganne regrette : « pour changer des paramètres dans BO, il fallait une intervention de la DSI alors que, pour garantir notre flexibilité, il fallait que la DAF soit autonome. »

Agilité et complexité : Excel débordé

Il est vrai que le secteur de l'énergie et, spécialement, de la distribution d'énergie est assez particulier. « *Il nous faut parfois, pour des raisons d'évolutions réglementaires, réaliser des modifications rapides, y compris avec des effets rétroactifs voire sur des exercices clos* » pointe Aline Leganne. Lorsqu'il y a un impact sur la facturation, SAP savait gérer le cas. Mais certaines interférences et rétro-actions indésirables sur les données de base ou d'autres reportings se rencontraient. De plus, la définition de profils de consommation suppose la recherche d'informations d'origine technique. Résultat : ENI Gaz & Power France recourait largement à de la bureautique, Excel et Access en l'occurrence.

Quand l'idée d'un décisionnel a été envisagée, les tables contenaient 300 000 lignes. 500 000 quand le projet a été lancé, et 1,5 million aujourd'hui. Chaque ligne peut comporter jusqu'à une cinquantaine de données différentes issues des compteurs ou des fiches clients. Ces données peuvent être utilisées dans des calculs complexes. La bureautique était donc clairement insatisfaisante. Dans un premier temps, un outil groupe a été recherché. Puis, en 2017, un projet autonome a été lancé.

Des démonstrations pour choisir

Bien entendu, ENI Gaz & Power France a fait un appel au marché et a regardé plusieurs solutions proposées par Microsoft, Oracle, CCH Tagetik... Aline Leganne raconte : « *notre problème était de gérer à la fois la masse de données et la flexibilité. Chaque éditeur a donc reçu un jeu de données anonymisées et été invité à une démonstration. Or, pour la plupart, soit la solution n'avait pas la capacité de traiter les quantités de données, soit elle manquait en flexibilité.* »

Finalement, c'est donc la solution de Board qui a été choisie, avec un accompagnement par CGI pour l'intégration qui a été rapide (moins de six mois tout compris). « *Board a un côté 'Excel-like' qui nous a bien plu et il nous permet de réaliser plusieurs axes d'analyses et des simulations, par exemple pour anticiper des marges si l'on fait tel ou tel choix* » se réjouit Aline Leganne. Pour l'heure, les capacités prédictives de l'outil ne sont pas utilisées, ce qu'Aline Leganne justifie aisément : « *la société et les marchés se métamorphosent beaucoup trop en ce moment.* »

Des flux ponctuels par choix

Cette solution pourrait se connecter directement et en temps réel à SAP ou d'autres sources mais ce n'est pas ce choix qui a été réalisé par ENI Gaz & Power France. « *Nous préférons extraire les données dont nous avons besoin quand nous en avons besoin car les masses de données sont trop importantes et cela aurait saturé inutilement nos ressources* » explique Aline Leganne. De même, si, au départ, le client lourd a été utilisé pour intégrer les données et le SaaS pour les usages métier, désormais tout est dans le cloud, en mode SaaS. Du coup, les utilisateurs peuvent travailler de n'importe où aisément, ce qui est bien pratique durant les confinements liés à la crise sanitaire Covid-19, d'autant que la maintenance de l'application n'était pas un enjeu pour la DSI.

La montée en charge de l'outil a été progressive : d'abord le gaz (2017) puis l'électricité (2019) et enfin le crédit management en Mars 2020. « *Cette application était prévue mais a été accélérée en lien avec la crise sanitaire afin d'anticiper d'éventuels soucis d'impayés alors que les coupures sont très réglementées voire interdites* » détaille Aline Leganne.

SUR LE MÊME SUJET

[La CIO.expériences Data Analytics : l'heure du pouvoir aux utilisateurs organisée par CIO aura lieu le 13 avril 2021.](#)



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

/ PROJETS

Le Groupe Amaury transforme son pilotage financier pour gagner en agilité

Acteur spécialisé dans le domaine du sport, le Groupe Amaury a déployé deux solutions de pilotage financier sur SAP Hana afin d'accroître l'autonomie des métiers et l'agilité budgétaire. Un projet mené dans des délais courts et accompagné par Synvance.

© Pavel1964-istock



© Groupe Amaury

Richard Vinches, DSI du Groupe Amaury :
« Grâce à la remise à plat du modèle analytique, nous avons bâti une solution universelle. »

Le Groupe Amaury est un groupe familial spécialisé dans le domaine du sport. Il possède trois grands pôles d'activités : un pôle médias, qui détient notamment la marque L'Équipe ; un pôle événementiel, Amaury Sport Organisation (ASO), qui organise de grands événements sportifs et enfin Team Active, qui organise des activités sportives pour les entreprises et les particuliers. En 2018, le groupe a décidé de remplacer ses outils de reporting financiers, basés sur SAP BW et Excel, par une solution permettant d'apporter une vraie flexibilité aux métiers. Un projet sur lequel il a témoigné lors des journées « Immersion Digitale REX USF 2020 ».

Le groupe utilise SAP depuis 1998, date à laquelle la régie publicitaire a déployé plusieurs modules pour la gestion financière et la vente de publicités. En 2012, le groupe a mis en place un core model SAP pour l'ensemble de ses entités, qui a complété le socle en place. « À cette occasion, un processus de reporting budgétaire a vu le jour », explique Richard Vinches, DSI du Groupe Amaury. Ce processus reposait sur deux outils différents : d'un côté SAP BW, alimenté par les données de l'ERP à l'aide d'extracteurs, avec un reporting dans le client Excel Analysis ; de l'autre Excel dans lequel étaient élaborées les estimations budgétaires, un processus qui nécessitait de nombreux échanges de fichiers avant de parvenir à un fichier normé, et demandait un gros travail de consolidation au contrôle de gestion. « Excel Analysis s'est révélée peu flexible. Les utilisateurs n'avaient pas la main sur le format du reporting et il fallait l'intervention de la DSI pour chaque modification. Une seule requête adressait les besoins de toutes les entités. Nous avons dû faire des

macros Excel spécifiques pour les besoins du groupe, tandis que le plan pluriannuel restait sous Excel », se souvient Richard Vinches.

Repartir d'une feuille blanche

Ce manque de souplesse se révélait pénalisant pour les utilisateurs et en inadéquation avec certains besoins du groupe. L'entreprise souhaitait donc un nouvel outil plus flexible, tout en restant intégré à Excel. « Il s'agissait de réduire les délais de production des exercices budgétaires », indique Véronique Chauvois, Directrice du contrôle de gestion de L'Équipe et responsable de la mise en oeuvre de SAP Business Planning and Consolidation (BPC) pour le Groupe Amaury. « Nous souhaitons également produire un P&L unique pour toutes les entités du groupe, pouvoir le visualiser de différentes façons selon nos besoins et intégrer la gestion des devises étrangères. » Les utilisateurs voulaient aussi une navigation facile et rapide dans les données, ainsi qu'une simplification du modèle analytique pour produire plus aisément des rapports. Enfin, le contrôle de gestion voulait davantage d'autonomie pour administrer l'outil, tout en automatisant une partie du processus de planification.

L'entreprise, accompagnée par la société Synvance, prend alors conscience de la nécessité de se pencher sur la modélisation des données. « Le modèle analytique était très lié au modèle SAP, ce qui générait des contraintes au niveau du reporting, notamment pour les comparatifs multientités », relate le DSI. Dans ce but, le groupe a voulu repartir d'une feuille blanche, sans être influencé par les solutions. « À cette époque, nous avons écarté les solutions SAP, à cause des limites rencontrées avec Excel Analysis. Nous avons regardé d'autres solutions, notamment celles d'Oracle et celle de Jedox, qui n'ont pas été retenues pour différentes raisons. » Par le biais de l'USF, le groupe découvre alors SAP BPC sur Hana, la base en mémoire de SAP. « La solution proposait un client Excel et une navigation fluide, tout en étant compatible avec les extracteurs existants », raconte Richard Vinches. Enfin, elle avait l'avantage d'être indépendante des modèles SAP ECC.

Un déploiement rapide, en Agile

« Ce processus de sélection s'est révélé assez long, mais il a permis d'affiner le besoin métier », souligne Patrick Sebileau, vice-président Technology & Software chez



Synvance. À l'issue de celui-ci, le groupe s'est tourné vers une solution duale, avec d'un côté SAP Financial Consolidation (FC) pour la consolidation statutaire (un département séparé du contrôle de gestion au sein du groupe), de l'autre SAP BPC pour le contrôle de gestion, tous deux sur SAP Hana. Pour garder de la souplesse, l'équipe a choisi de conserver les deux solutions sur des référentiels distincts, tout en prévoyant la possibilité de faire des tableaux de bord au-dessus des deux solutions, à travers le client Excel ou dans SAP Analytics Cloud.

Le déploiement de SAP FC a été très rapide, débutant en octobre 2018 pour s'achever en février 2019. La mise en oeuvre s'est faite à partir d'un Starter kit IFRS enrichi par Synvance, dans un délai assez court, afin de pouvoir faire la clôture directement le nouvel outil. Pour BPC, la mise en oeuvre a nécessité 7 à 8 mois. Celle-ci a démarré en novembre 2018 et s'est terminée en juin 2019. Le déploiement a été mené avec une méthode Agile, avec pour objectif de livrer à la fin de chaque sprint des fonctionnalités utilisables par le métier. « Historiquement, il existait chez Amaury des collaborateurs avec une compétence sur SAP BW, qui ont pu pleinement participer au projet », pointe Patrick Sebileau.

Une grande réactivité

La solution mise en place possède plusieurs spécificités. Ainsi, il s'agit d'un modèle financier, mais pas seulement, avec des indicateurs de volume par exemple. Pour le nouveau modèle analytique, le contrôle de gestion a choisi de partir sur un cube à onze dimensions. « Nous avons des dimensions classiques, comme les

temps et les devises, des dimensions techniques (audit, indicateurs) et des dimensions propres à nos activités », détaille Véronique Chauvois. Parmi celles-ci, une dimension « produits », une dimension « ordre interne », pour suivre des éléments plus fins ou transverses et une dimension P&L commune à toutes les activités. Le fait d'avoir des solutions basées sur la plateforme Hana a également permis de mettre en place beaucoup de ratios et d'indicateurs calculés à la volée, la technologie offrant la performance nécessaire. Autre particularité, la nouvelle interface permet aux utilisateurs de définir eux-mêmes les formulaires de saisie. « Les métiers peuvent créer par eux-mêmes leurs écrans et masques », explique Patrick Sebileau. Enfin, le business plan est désormais calculé automatiquement grâce aux capacités de la base Hana.

Grâce à ces possibilités, les utilisateurs sont désormais pleinement autonomes sur la définition et la maintenance de la solution. « Les utilisateurs ont facilement adopté la solution », relève de son côté Véronique Chauvois. « La cohabitation sur Excel entre BPC et Analysis fonctionne parfaitement, le drill-through permet de zoomer sur les pièces comptables gardées sur Analysis et la consolidation est facilitée. » Selon Patrick Sebileau, les temps de consolidation ont notamment accéléré d'environ 30 %. « Dans le contexte particulier de la crise sanitaire, cela nous a permis d'avoir une grande réactivité pour répondre aux besoins du management. Avec le nouvel outil, nous avons fait une reprojection quasiment chaque mois, contre deux ou trois par an auparavant », apprécie également Véronique Chauvois. Pendant le projet, quelques phases ont toutefois nécessité un peu plus de temps, notamment l'adaptation des fichiers au nouveau format, réalisée par les métiers. Par précaution, un double run a également été mis en place pendant trois mois, même si cela entraînait une charge supplémentaire pour les équipes d'Amaury.

Embarquer les fonctions opérationnelles

Pour Richard Vinches, plusieurs facteurs ont contribué au succès. Il cite en premier lieu la possibilité d'avoir pu mobiliser en interne une équipe avec une forte expérience, tant côté métier - avec des collaborateurs qui disposaient d'un bon niveau de maîtrise sur le processus d'élaboration budgétaire, que côté technique, avec un expert sur BW. Un autre atout était

la représentation de toutes les entités métier, avec un porteur de projet dans chacune d'entre elles. « Nous avons effectué une remise à plat du modèle, ce qui nous a permis de bâtir une solution universelle, que tout le monde pouvait adopter. Avec l'ancien modèle, c'était parfois plus compliqué, notamment pour ASO », observe le DSI. Il évoque également le choix du partenaire Synvance et l'usage d'une méthodologie Agile, « au départ un peu étonnante dans le contexte d'un projet de gestion, mais qui a permis de répondre aux objectifs fixés dans le planning. » Enfin, le groupe Amaury a apprécié la stabilité de l'équipe de consultants mis à disposition par Synvance tout au long du projet.

« Ce projet a commencé dans une ambiance pas très favorable aux outils SAP, vus comme des solutions réservées aux métiers financiers », relate Patrick Sebileau. « Nous avons réussi à modifier cette perception durant le projet, pour répondre à l'un des enjeux du projet, élargir l'usage aux populations opérationnelles. » Le Groupe Amaury développe notamment un cube de modélisation des ventes à la journée et prévoit ensuite une modélisation de la masse salariale. Pour aller plus loin dans cette optique, le groupe travaille désormais à détailler davantage les outils destinés au management, notamment opérationnel. « Il s'agit d'aider les opérationnels à mieux gérer leur activité à travers des outils adaptés. Plusieurs options sont à l'étude, notamment SAP Analytics Cloud, afin de fournir des tableaux de bord en temps réel », précise Patrick Sebileau.

À PROPOS DU GROUPE AMAURY

Le Groupe Amaury est un groupe familial spécialisé dans le domaine du sport. Il possède trois grands pôles d'activités : un pôle médias, qui détient notamment la marque L'Équipe ; un pôle événementiel, Amaury Sport Organisation (ASO), qui organise de grands événements sportifs (événements de masse comme le Marathon de Paris, cyclisme avec le Tour de France, sports mécaniques, voile et golf) et enfin Team Active, qui organise des activités sportives pour les entreprises et les particuliers.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe



/ PROJETS

Karine Simon (RAM, Sulo) : « nous voulions associer dématérialisation et mobilité pour régler tous nos petits soucis quotidiens »

Sulo (ex-Plastic Omnium Environnement) a eu recours à la plateforme low-code SaaS Shapper de Synertic pour ses mini-apps métiers.

© DR



© Sulo Group

Karine Simon, responsable applications métiers à la DSI de Sulo, se réjouit de laisser une large autonomie aux métiers.

Le groupe Plastic Omnium a certes débuté dans la fabrication de « bacs roulants » en plastique recyclé (conteneurs à ordures, poubelles...) mais cette branche historique, devenue une activité mineure, a fait l'objet d'une scission et d'une reprise majoritaire par le fonds Latour Capital adossé à Bpifrance. Sulo était une des marques du groupe, très présente notamment en Allemagne, et est ainsi devenu le nom de cette entreprise nouvelle fin 2018. Aujourd'hui, le groupe réalise un chiffre d'affaires mondial de l'ordre de 400 millions d'euros grâce à ses plus de 1 800 collaborateurs, dont la moitié en France. Outre l'activité de fabrication de bacs roulants, l'entreprise s'est aussi développée dans les conteneurs enterrés et semi-enterrés, avec une clientèle toujours essentiellement composée de collectivités locales. Sulo assure également des services connexes tels que le nettoyage et la réparation des conteneurs, avec par conséquent des équipes nomades de terrain.

Entreprise industrielle aux process très matures, Sulo pâtissait cependant de très nombreuses procédures reposant sur des documents papier ou l'échange de mails. « *A l'heure où les tablettes se généralisaient, les usines en ont eu assez !* » se souvient Karine Simon, responsable applications métiers à la DSI de Sulo. Qualité, sécurité, ressources humaines, logistique interne... autant de domaines où de multiples petits process généraient une masse documentaire encombrante et peu exploitable. Karine Simon spécifie : « *nous voulions associer dématérialisation et mobilité pour régler tous nos petits soucis quotidiens* ». Fin 2017, l'entreprise a donc cherché un partenaire et l'a trouvé avec Synertic et son SaaS low code Shapper.



La simplicité avant tout !

« Notre but était d'avoir quelque chose de simple, facilement mis en place et permettant à des utilisateurs métiers de créer eux-mêmes leurs propres formulaires ou de les modifier » insiste-t-elle. Une plate-forme Low-Code en SaaS répondait parfaitement à cette demande. Dans l'usine de Langres, la DSI a d'abord créé deux premières applications. « Aujourd'hui, il y en a 35 » vérifie Karine Simon. Elle ajoute : « comme c'est simple (il ne faut que dix minutes à au pire quelques heures pour créer une application), les utilisateurs avancés peuvent créer ce dont ils ont besoin, même si cela n'est pas destiné à être très pérenne, par exemple pour réaliser une enquête. »

La DSI contrôle tout de même qui a le droit de faire quoi. Il n'est pas question de laisser se développer une anarchie préjudiciable et des utilisateurs à pouvoirs précis sont donc chargés d'être les interlocuteurs métiers et les seuls créateurs d'apps. Les apps développées sont générées sur un store privé et utilisables aussi bien sous forme d'applications Android/iOs (Sulo n'utilise qu'Android pour ses smartphones) qu'en mode web (pour tablettes et PC). La première application testée concernait une démarche essentielle : l'amélioration continue de la sécurité. N'importe quel utilisateur peut prendre en photo une situation à risque et en faire un rapport.

Les métiers très autonomes

Pour Karine Simon, « aujourd'hui, la DSI sert juste de support et de gestionnaire des droits. Ce sont bien les utilisateurs à pouvoirs qui sont les interlocuteurs métiers. » Un point important ayant amené à choisir cette solution est son mode de facturation : le nombre d'utilisateurs nommés n'a aucune importance, seuls comptant des métriques telles que le volume de données et les fonctionnalités ouvertes.

Les Apps générées se greffent sur l'annuaire Active Directory dans Azure de Sulo pour garantir le SSO. Les rapports et les données générés dans les formulaires des apps peuvent être réinjectés dans le SI de l'entreprise (via webservices ou PI) mais aussi, simplement, envoyés par mail ou exportés sous forme de fichiers textes CSV de la console d'administration. Enfin, en cas de coupure de réseau, un utilisateur peut très bien utiliser son app off-line en attendant un retour de connexion pour la synchronisation.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO