

Coordination : Pascal Vidal et Vincent Petit

Avec François Lacroux, Marc Augier, Valéry Merminod, Marc de Gibon, Christophe Mangholz

ISBN : 978-2-7440-7296-3

Activités de la 1^{ère} édition

Chapitre 6. Les systèmes d'information et d'aide à la décision

Encadré 6.2 : Ballantine's : spiritueusement décisionnel*

La filiale française de la marque de whisky a mis en place un socle décisionnel qui pourrait être déployé à l'ensemble du groupe en Europe

Dans l'ancien quartier des Chais de Paris, 12^e arrondissement, près du Cour SaintÉmilion, se trouvent les bureaux de la direction de la filiale française de distribution des whiskies et alcools Ballantine's. Une vénérable marque née au début du XIX^e siècle et appartenant depuis 1988 au géant britannique Allied Domecq.

Or, c'est précisément dans la filiale française qu'a démarré un vaste projet décisionnel, à l'initiative d'Alain Viot, directeur du système d'information. « L'occasion pour nous de redéfinir complètement la stratégie commerciale et les objectifs de l'entreprise. Et de prouver que l'informatique n'est pas seulement un support. »

Le projet a pour but de suivre le plus finement possible ce qu'on appelle ici les « quatre P » : performance dans la grande distribution, prix, présence des produits clés, positionnement (par rapport à la concurrence). Grâce à une forte implication du comité de direction, le projet va évoluer très vite : un démarrage en décembre 1999 pour une « go live » effectuée en septembre 2000. L'équipe projet aura réuni huit personnes, dont des ressources de l'éditeur *Cognos*, pivot de cette solution avec sa suite DecisionStream.

*Source : Le CXP, *Proiciel Expert*, n° 29, juin 2003.

Ballantine's en bref...

- Activité de la filiale de distribution du groupe Allied Domecq, production de whiskies et d'alcools (champagne Mumm, cocktail Malibu, tequila Sauza, cognac Courvoisier).
- Effectif : 150 personnes en France, 10 000 collaborateurs dans le monde.
- Chiffre d'affaires : 210 millions d'euros en France (4,6 milliards d'euros dans le monde).
- Solution retenue : plate-forme DecisionStream de Cognos.

Vers une plate-forme de BI (Business Intelligence)

D'une logique de simple outil au départ, Ballantine's va passer rapidement à celle de véritable plate-forme. Car il s'agit moins d'effectuer le suivi des indicateurs commerciaux, que de diffuser la connaissance marketing en intégrant les données de l'institut Nielsen, d'assurer la relation clients, d'irriguer de données le service financier. Dans une logique d'évolution, une approche géomatique serait sans doute utile au comité de direction. Pour l'heure, elle reste simplement au stade de la réflexion.

Au rayon des outils environnants, notons un projet clé de mise en place d'un ERP commun à tous les pays où est présent Ballantine's. Ce qui laisse une bonne année à la DSI pour « vendre » l'approche décisionnelle dans une démarche d'extension et constituer une véritable équipe transversale. Sans doute les divisions allemandes et espagnoles, déjà mûres sur la question, seraient-elles prêtes à franchir le pas.

Concrètement, la solution *Cognos* fournit donc aujourd'hui un simple rapport papier à plat (livré sous format PDF). Une évolution est réclamée pour obtenir en fait un tableau de bord plus visuel, avec batterie d'indicateurs en couleur. Aujourd'hui, Ballantine's en reste à la digestion plus ardue des rapports, avec action correctrice engagée par email, téléphone ou fax. Mais c'est déjà une pratique fort dynamique au sein d'une entreprise séculaire, dans un secteur où les supermarchés (75 % du chiffre d'affaires de Ballantine's) affichent des rotations moins fiévreuses dans les rayons alcools. Outre l'outil, Ballantine's a recruté un responsable BI venant du concurrent Seagram, pour piloter de haut les opérations. Il peut compter sur cinq homologues dans tout le groupe, avec en prime des cadres de la direction financière.

Questions

1. Quels sont les objectifs de ce projet d'informatique décisionnelle ?
2. Quel est le rôle des managers (non informaticiens) parties prenantes de ce projet ?

Encadré 6.3 : Camaïeu décide en structurant l'information par des cubes multidimensionnels

C'est en 1996 que Camaïeu, célèbre chaîne française de magasins de vêtements féminins, déploie sa première plateforme de Business Intelligence. Assez classiquement, elle s'articule autour d'un entrepôt de données agrégeant, par le biais d'un ETL (de l'éditeur Sunopsis), des informations en provenance de plusieurs systèmes de production de l'entreprise (gestion des caisses, gestion logistique, application comptable, etc.).

Reposant sur la technologie Oracle, cette base se découpe en référentiels de données métier (ou *datamarts*). Des vues spécialisées qui « répondent aux besoins spécifiques de suivi opérationnel de plusieurs directions et départements de Camaïeu (achat, marketing, etc.) », complète Xavier Debal, responsable du pôle informatique et commerce de la société. La consultation de ces *datamarts* ? Elle est gérée à l'origine par le biais du système de reporting de Business Objects (BO).

L'ajout d'un cube OLAP

Fin 2002, Camaïeu réalise un premier état des lieux du projet. Principaux enseignements tirés de cet audit : les utilisateurs sont globalement satisfaits, l'outil de BO leur permettant d'accéder à l'information dont ils ont besoin. « Cependant, ils rencontraient certaines difficultés lorsqu'il s'agissait de réaliser des requêtes complexes nécessitant la prise en compte de plusieurs niveaux au sein de la base de données (types d'articles, collections, produits, etc.) », indique le responsable.

Pour pallier ce problème, Camaïeu envisage alors de compléter son environnement décisionnel d'un cube OLAP (*OnLine Analytical Processing*). Une technologie d'analyse qui, rappelons-le, a pour vocation d'effectuer des requêtes croisant plusieurs facteurs, en vue notamment de suivre les résultats d'une activité à la fois par zones géographiques et gammes de produits. Elle se présente sous la forme d'une couche de structuration d'informations, dite « multidimensionnelle », venant doubler les bases relationnelles traditionnelles.

Une ergonomie améliorée

Début 2003, Camaïeu commence par déployer cette fonction au sein de sa direction Achats. Pour ce projet, la société choisit de tirer parti du module OLA, intégré à la toute dernière version de la base Oracle (Oracle9i), ainsi qu'à la base de composants Java (BI Beans) correspondante, livrée par l'éditeur au sein de son environnement de développement (JDeveloper). Une bibliothèque sur laquelle la chaîne s'est appuyée depuis pour réaliser, en lien avec la R&D de l'éditeur, les fonctions de manipulation OLAP de ses nouvelles interfaces. « Ce premier cube OLAP, qui est entré en production en septembre 2004, nous a permis de valider nos choix techniques, mais également fonctionnels. Sur ce second point, il a notamment contribué à améliorer les capacités de navigation de notre entrepôt ainsi que le caractère intuitif et incitatif de notre application décisionnelle », explique Xavier Debal. « Nous prévoyons dès lors d'étendre le mécanisme à d'autres départements courant 2004. »

En fonction des problématiques, Camaïeu aura le choix entre des écrans de consultation OLAP sur mesure (développés à partir des BI Beans) et des interfaces BO. « L'outil de Business Objects que nous utilisons est en effet compatible avec le cube d'Oracle », conclut Xavier Debal.

Questions

1. Dans quelle mesure ce projet peut-il être considéré comme stratégique pour la société Camaïeu ?
2. Quel est le rôle des managers (non informaticiens) dans la définition et la mise en oeuvre de ce projet ?

Source : Le Journal du Net (Benchmark Group).
<http://solutions.journaldunet.com>

Cas pratique : Poweo relève le défi de la dérégulation du marché de l'énergie avec Oracle CRM

« Capable de répondre aux besoins multiples de notre cœur de métier, notre solution Oracle CRM nous aide à consolider notre position sur le marché déréglementé de l'énergie et à maîtriser notre fort développement. »

Charles Beigbeder, P.DG de Poweo.

Problématique et enjeux

Créé en 2002 dans le cadre de la dérégulation du secteur de l'énergie en France, Poweo a vite rencontré un vif succès : coté en Bourse depuis février 2004, il a passé dans la foulée le cap des 30 clients, dans la cible des entreprises consommant plus de 7 GWh, alors seules autorisées à choisir librement leur fournisseur d'électricité. Et son développement ne devrait pas s'arrêter là, puisque, depuis le 1er juillet 2004, cette libéralisation concerne toutes les entreprises (PME, commerçants, artisans) et les collectivités locales. Près de 3 000 nouveaux clients ont rejoint Poweo au 1er août 2004.

Poweo est aujourd'hui le premier fournisseur indépendant d'électricité français, en nombre de sites desservis. Cette entreprise, qui emploie aujourd'hui 49 personnes, représente un chiffre d'affaires, **au 1er trimestre 2004**, de 3,6 millions d'euros (en hausse de 80 % par rapport au trimestre précédent).

Pour faire face à l'afflux de clients potentiels – plus de 2,5 millions d'entreprises françaises peuvent librement choisir leur fournisseur –, la société a souhaité mettre en œuvre une solution de CRM lui assurant de développer ses ventes auprès de ses prospects et de renforcer ses parts de marché sur le territoire français.

« Partis de rien en termes de système d'information, nous avons besoin de trois outils pour gérer notre cœur de métier : la fourniture d'électricité aux entreprises et collectivités », explique Céline Jourdan, responsable du marketing direct et chef de projet Oracle. « Un outil de SFA (*Sales Force Automation*), pour piloter avec exactitude l'activité commerciale par type de canal (direct, indirect et télévente) et suivre nos clients ; un outil de gestion de nos campagnes marketing ; et un outil de reporting pour mesurer notamment les coûts d'acquisition de nos clients. Mais nous souhaitons démarrer avec des solutions évolutives qui conviennent à la fois à une PME et aussi à un grand groupe. C'est-à-dire capables de soutenir notre fort développement et faciles à déployer, puisque nos effectifs connaissent également une croissance très rapide. »

Solution

Après la mise en œuvre d'Oracle CRM 11i (un sous-ensemble d'Oracle e-business Suite 11i) par l'intégrateur CSC en seulement trois mois, tous les clients et prospects de Poweo sont à présent répertoriés dans une base de données centralisée. Cette base est alimentée par le service marketing, puis mise à jour à chaque contact client par les télévendeurs des deux centres d'appels de Poweo.

Oracle Field Sales est devenu un outil indispensable de gestion des clients et de suivi de l'activité commerciale. Il offre une visibilité très appréciée sur le cycle de vente, les perspectives et probabilités de signature, et le cycle de recrutement des partenaires (pour les ventes indirectes). Concernant le marketing, Oracle Marketing permet de créer les campagnes et Oracle Discoverer d'en suivre les résultats par canaux. « Cette solution nous aide à mesurer la pertinence de nos offres et la rentabilité de nos campagnes. L'atout d'Oracle CRM, c'est son évolutivité et sa capacité à gérer depuis les petits comptes « télévente » jusqu'aux comptes plus conséquents abordés par les ventes directes », précise Céline Jourdan. Full Web, Oracle CRM est en outre rapidement déployé auprès de tout nouveau collaborateur et très économique à maintenir avec des ressources internes limitées. Céline Jourdan ajoute : « Nous avons été séduits par la convivialité de ces solutions, notamment grâce à l'utilisation d'une interface Web intuitive. Nos centres de contacts se les approprient facilement, et ont ainsi pu être rapidement opérationnels et particulièrement efficaces pour répondre aux questions de nos clients. »

Poweo vient d'acquiescer Oracle Incentive Compensation, qu'il compte mettre en œuvre prochainement pour gérer le commissionnement de la force de vente.

Bénéfices obtenus

En résumé, les bénéfices obtenus par Poweo sont les suivants :

- accompagnement de la forte croissance de la société avec des ressources informatiques internes réduites ;
- pilotage précis des ventes multicanaux : forces de ventes directes, recrutement des partenaires (ventes indirectes) et activité des centres d'appels ;
- mesure de la pertinence et de la rentabilité des campagnes marketing.

Questions

1. Dans quelle mesure peut-on considérer que le système d'information est stratégique pour Poweo ?
2. Quels sont les grands enjeux managériaux, organisationnels et techniques qui se sont posés à Poweo au début de ce projet ?
3. Dans quelle mesure peut-on considérer que le nouveau système d'information de Poweo joue un rôle d'aide à la décision pour les managers de cette entreprise ?

Étude de cas : cas Lafarge

Systèmes d'information et gestion des connaissances

Le knowledge management est devenu une problématique majeure pour les entreprises. Si vous avez à choisir entre garder vos actifs physiques (vos sites de production, vos usines, vos bureaux, etc.) ou vos employés, que choisissez-vous ? Il y a 30 ans, la réponse des entreprises était majoritairement : « Nous préférons garder nos actifs physiques. » Aujourd'hui, la tendance s'est largement inversée. Les hommes, et ce qu'ils connaissent, ont pris un rôle prépondérant dans le fonctionnement des entreprises.

Émergence d'un management des connaissances structuré

Le groupe Lafarge gère son savoir-faire industriel depuis plusieurs décennies à travers différents outils, comme son centre de recherche ou ses programmes de gestion de la performance. Cependant, de nombreux membres du comité de direction ont souligné depuis quelques années la nécessité de gérer de manière plus cohérente les informations et les connaissances détenues par un groupe d'une telle envergure. En effet, depuis sa création par la famille Pavin de Lafarge en 1833, cette entreprise n'a cessé de croître au point de devenir le leader mondial dans son domaine. Misant sur la recherche et l'amélioration continue des produits qu'elle offre à ses clients, elle était, à l'origine, uniquement tournée vers la fabrication du ciment. Située au Teil, dans le Sud de la France, Lafarge participe à la construction du canal de Suez en 1864. Puis elle se diversifie dans la fabrication du plâtre dans les années 1930. Les années suivant la Seconde Guerre mondiale voient l'expansion du groupe à travers le monde. Présent dans plus d'une centaine de pays, Lafarge rachète en 1997 Redland pour étendre son offre au béton et à la toiture. Au tournant du nouveau millénaire, l'objectif de la direction générale de Lafarge était de devenir le leader mondial des matériaux de construction. En 2001, elle acquiert au cours d'une OPA un de ses plus importants concurrents : Blue Circle. Cet investissement a permis à l'entreprise d'occuper la première place dans le secteur du ciment et de miser sur les localisations complémentaires de l'entreprise britannique. Blue Circle possédait des implantations dans la plupart des pays anglophones du Commonwealth, dans certains pays d'Afrique, etc., zones dans lesquelles Lafarge était plutôt absente. Aujourd'hui, Lafarge gère quatre grandes lignes de produits : le ciment, le béton et les granulats, la toiture et le plâtre. Présent dans 75 pays avec 77 000 collaborateurs en 2004, Lafarge possède 2 226 sites industriels dans le monde.

Sa fusion, en 2001, avec une entreprise de taille presque équivalente amène la direction générale de Lafarge à se pencher sur les opportunités d'apprentissage et d'échanges de savoir-faire qui peuvent exister entre les deux groupes. Au début de l'année 2002, elle décide de mettre en place une politique de management des connaissances à l'échelle du groupe.

Le groupe Lafarge s'est donc doté d'une nouvelle ambition pour manager ses connaissances en créant la fonction de Corporate Knowledge Manager en mars 2002, et en recrutant Jennifer McGill à ce poste. Cette fonction est soutenue par un comité de pilotage transverse ainsi que par la conviction, au plus haut niveau du groupe, que l'information doit être plus largement partagée. L'objectif du Corporate Knowledge Manager est de développer une culture d'ouverture de l'information et de partage de la connaissance. Placé sous la responsabilité du Chief Information Officer, le Corporate Knowledge Manager dispose d'une équipe restreinte (un responsable des applications en interne, quelques consultants et un stagiaire). En outre, pour relayer localement la politique KM du groupe, chacune des divisions dispose d'un responsable knowledge management, et chaque unité possède un correspondant, dont le rôle est variable suivant les sites. La dispersion géographique des sites reste une préoccupation dans la perspective d'un partage transverse.

Tendances sur le secteur des matériaux de construction favorables au management des connaissances

Le ciment, produit phare de Lafarge, est le deuxième produit le plus consommé au monde (après l'eau). Le mélange entre de la chaux et des cendres volcaniques est resté depuis les Romains jusqu'au début du XIXe siècle le seul matériau connu capable de faire prise au contact de l'eau. Mais depuis l'invention du ciment artificiel par Louis Vicat en 1817, jeune ingénieur des Ponts et Chaussées de 22 ans, le secteur des matériaux de construction est dominé par l'innovation technologique. Louis Vicat fut le premier à déterminer de manière précise les proportions de calcaire et de silice nécessaires à l'obtention du mélange qui, après cuisson à une température donnée et broyage, donne naissance à un liant hydraulique industrialisable : le ciment artificiel.

- L'innovation. Longtemps considéré comme un marché de « commodité », régi par les volumes et surtout les prix, le marché des matériaux de construction s'ouvre de plus en plus à l'innovation. Pour mener à bien ces projets, la R&D s'ancre dans la recherche fondamentale liée à la physique et la chimie des matériaux de construction. Au total, plus de 500 personnes travaillent au sein du groupe Lafarge pour la R&D, et le budget annuel de ce département dépasse les 100 millions d'euros.
- La localisation et le coût des matières premières. L'industrie des matériaux de construction est très dépendante de la localisation et des coûts des matières premières. Par exemple, les combustibles représentent 30 à 35 % du coût de fabrication. En tant que producteurs de ciment, ces entreprises doivent également trouver les meilleurs emplacements – de plus en plus rares –, comme les carrières.

- La performance des sites de production. Face à la saturation des lieux de production (les carrières), les unités de production doivent améliorer sans cesse leur performance.
- Ainsi, une hausse de 1 % de la fiabilité globale des usines équivaut à la mise en place d'une usine supplémentaire à l'échelle du groupe.
- La protection de l'environnement. Depuis longtemps habituées à prévoir et gérer les réhabilitations des carrières, et à rendre leurs sites industriels toujours plus performants dans ce domaine, les entreprises du secteur poussent plus loin leur effort en proposant des produits toujours plus respectueux de l'environnement : tuiles à base de matériaux recyclés, produits de démoulage à base d'huiles végétales, colle sans solvants, etc.

La plupart des entreprises du secteur doivent donc faire mieux avec des lieux de production désormais limités. Afin qu'une croissance organique pérenne soit assurée, le partage des bonnes pratiques et des connaissances est devenu un enjeu stratégique.

Organisation dépendante du partage des connaissances

Le groupe Lafarge est organisé en trois niveaux :

- **Le « corporate ».** Il s'agit du siège du groupe. Il comprend la direction générale, le comité exécutif et l'ensemble des directions fonctionnelles. Il est le garant des stratégies à long terme du groupe, de ses valeurs, de son identité et de sa culture de la performance.
- **Les branches.** L'activité du groupe Lafarge est répartie entre quatre branches : ciment, granulats et béton, toiture et plâtre, chacune regroupant au plan mondial l'ensemble des unités de son domaine d'activité. Les branches ont la responsabilité de l'amélioration de la performance et de la réussite à long terme de leurs activités. Elles ont un rôle critique à jouer pour entraîner les unités vers une performance accrue.
- **Les unités.** Elles portent les activités du groupe et sont au centre de l'organisation. Une unité correspond le plus souvent à l'activité d'une branche ou d'une activité dans un pays ou une zone géographique.

« Assurer la cohésion d'un grand groupe mondial présent dans 75 pays, favoriser les **échanges de bonnes pratiques**, tout en laissant aux unités opérationnelles une large autonomie : tels sont les objectifs de l'organisation du groupe Lafarge. »

Source : Internet.

Enjeux du management des connaissances

Le partage de l'information, du savoir-faire et de l'identification des expertises est un enjeu pour le groupe Lafarge, car beaucoup d'initiatives ont déjà été prises pour capturer l'information, notamment dans des bases Lotus Notes (2000 bases référencées). Le partage reste cependant difficile tant pour des problèmes techniques (tels que la réplication d'une base de données d'un pays à un autre) que pour des problèmes d'organisation (comme les niveaux de sécurité trop nombreux). De plus, lors de sa forte croissance ces dernières années, le groupe Lafarge a intégré de nombreuses compétences. Toutefois, l'identification d'un expert reste difficile. Début 2002, l'annuaire électronique, par exemple, est rempli à hauteur de 40 %. En outre, Lafarge attend du knowledge management une contribution à l'amélioration de la performance, rapidement identifiable voire mesurable.

La philosophie du groupe repose désormais sur ces trois principes : les employés du groupe doivent avoir accès à toute l'information et aux connaissances disponibles (*everybody, everywhere*), les outils à disposition des employés doivent être accessibles et simples à utiliser, quelles que soient les compétences de l'utilisateur, et l'intranet doit être le support principal pour le partage des connaissances. L'objectif assigné à Jennifer McGill a donc été de développer une culture d'ouverture, de partage d'information. Pour elle, le knowledge management consiste à faire du processus de partage des connaissances dans l'entreprise un « mode de travail ». Ce processus doit être géré, stimulé et encouragé par le management pour devenir une nouvelle méthode de travail des employés.

Lancée en 2002, la politique de management des connaissances de Lafarge s'est tout de suite structurée autour de quatre grandes dimensions : technique, culturelle, stratégique et structurelle. Le rôle d'un knowledge manager est donc de mettre en place les outils dédiés au partage de connaissances (dimension technique) ; de mettre en place et faire fonctionner une organisation apprenante (dimension structurelle), c'est-à-dire des modes de fonctionnement favorisant la création et le partage de connaissances ; d'aider à identifier et à partager le portefeuille de connaissances de l'entreprise (dimension stratégique) ; de développer une culture de partage, ce qui requiert, dans bien des cas, une formation ou une sensibilisation des managers de l'entreprise (dimension culturelle). Cette première phase est aujourd'hui réalisée.

Pour Jennifer McGill, « le knowledge management est donc aujourd'hui entré dans une nouvelle phase dans notre entreprise. (...) Le partage des connaissances devient entièrement de la responsabilité des branches et des unités d'une organisation qui compte 77 000 collaborateurs. Afin de responsabiliser celles-ci ainsi que les différents réseaux sociaux qui stimulent le partage des connaissances, mon poste sera supprimé à la fin de l'année 2005. Notre ambition est de

rendre le partage des connaissances comme un réflexe naturel au niveau de chaque employé et non une fonction en tant que telle. Cela signifie que le knowledge management doit avoir des retombées opérationnelles et une culture de partage qui se diffuse à travers tout le groupe pour que cette démarche se pérennise dans les années à venir. »

Questions

1. Commentez le point de vue de Jennifer McGill, qui considère, depuis son arrivée au sein de groupe Lafarge, qu'elle aura réussi sa mission lorsque son poste pourra être supprimé.
2. Dans quelle mesure la gestion des connaissances constitue-t-elle un enjeu stratégique pour le groupe Lafarge ?
3. Quels sont les enjeux organisationnels, managériaux et techniques associés à un tel projet ?
4. Quels sont selon vous les facteurs clés pouvant conduire à la réussite d'un tel projet ?