

## ÉDITO

**C**omment Dieu a-t-il pu créer la terre en 6 jours alors qu'il faut des mois pour réussir des projets informatiques nettement moins compliqués ? Parce que Dieu n'avait pas de base installée ! La plaisanterie est connue et s'applique bien aux projets Cloud Computing. Il faudra des années pour migrer les applications existantes vers le Cloud. Une migration qui s'accompagnera d'une redéfinition des responsabilités de la DSI.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Se débarrasser des vieilles applications à l'heure du Cloud**

**p. 1 à 9**

## GESTION DE CARRIÈRE

**« C'est au DSI d'expliquer le numérique à sa direction générale »**

**p. 10 à 12**

## INTERNATIONAL

**Briser les trois contradictions du DSI**

**p. 13 à 14**

## HUMEUR

**p. 15**

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Se débarrasser des vieilles applications à l'heure du Cloud

*Répondre aux enjeux de réactivité de l'entreprise met la pression sur la DSI. La réponse se trouve dans la gestion de l'obsolescence du système d'information, l'emploi des méthodes agiles, l'urbanisation et l'usage raisonné du Cloud Computing.*

Les entreprises sont en pleine transformation de leurs activités sous la pression concurrentielle, charge aux DSI de s'adapter afin de délivrer les bons outils au bon moment. Et ce n'est pas simple tant le business met la pression sur la DSI à court terme. Côté informatique, la rénovation est alors arbitrée selon les priorités des métiers en organisant la sortie d'applications devenues trop coûteuses ou obsolètes. Le Cloud Computing est systématiquement en ligne de mire et les méthodes agiles apportent un coup d'accélérateur. C'est ce que l'on constate à l'écoute des DSI de Europcar, de Choregie ou de Société Générale Corporate and Investment Banking, la banque d'investissement de la Société Générale.

### *Europcar associe Cloud, SOA et progiciels*

Les loueurs de véhicules vivent une transformation de leur métier. Ils affrontent la montée en puissance des courtiers qui mettent en concurrence les offres de location de plusieurs prestataires sur le web. Sur le terrain, l'amélioration de l'expérience client devient centrale. ►

#### 5 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

**Marie-Hélène Fagard**

Europcar

**Gérard Russeil**

Choregie

**Carlos Gonçalves**

Société Générale CIB

**Hubert Tournier**

AFAI

**Gaston Grosjean**

Renault

**EUROPCAR**

- Transformation du système d'information afin d'optimiser les processus.
- Objectif d'usage à 60 % de progiciels et du Cloud computing,
- Migration vers les technologies Java.

**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CIB**

- Généralisation des méthodes agiles
- Urbanisation du système d'information
- Evaluation des concepts de IaaS et de PaaS

**CHOREGIE**

- Les mutuelles se restructurent et leur offre s'élargit
- Transformation de l'architecture à base de portail et de SOA.
- Déploiement d'un Cloud privé et intégration de services SaaS.

**RENAULT**

- Création d'une cellule agile pour accélérer certains développements
- Méthode Scrum adaptée au contexte de Renault
- Forte ressemblance entre Scrum et le Lean



## Un projet autour de l'ERP prend de un an à un an et demi

Marie-Hélène Fagard  
Europcar

Il s'agit par exemple de réduire les files d'attente en station grâce à la numérisation du parcours client et à la dématérialisation de la clé et des documents papiers des voitures. Pour un loueur traditionnel, le système d'information doit répondre aux nouveaux enjeux du secteur. Europcar n'échappe pas à la règle. Le loueur dispose en France de 540 agences et gère plus de 90 000 véhicules.

### Un système d'information âgé de 18 ans

En pleine transformation métier, Europcar engage une démarche de transformation de son système d'information. « *Le système d'information datait de dix-huit ans* » relève **Marie-Hélène Fagard, DSI d'Europcar** depuis un an. Elle précise : « *Il y a un ERP autour de la voiture, qui vit avec du SOA et des Web Services mais cela prend du temps dès que l'on veut mettre en place un projet, de l'ordre de un an à un an et demi.* » A l'été 2012, la direction des systèmes d'information, qui est un Groupement européen d'intérêt économique (GEIE), a proposé une vision de la transformation du système d'information qui a été validée par la direction générale.

« *Après deux ans passés à faire évoluer la partie technique du système d'information, il s'agit maintenant de repenser et de redéfinir la standardisation, d'optimiser les processus de l'entreprise et de définir une architecture cible* », liste Marie-Hélène Fagard. Les méthodes agiles sont en particulier sollicitées dans cette démarche.

La vision associe le Cloud, les progiciels, et une couche de SOA (Service Oriented Architecture) basée sur un bus de communication ESB (Enterprise Service Bus). Elle doit permettre à la DSI de revenir à une direction de l'organisation liée à l'agilité de l'entreprise. « *C'est la DSI qui doit prendre en charge l'optimisation et la refonte des processus* », considère Marie-Hélène Fagard.

### Il faut un nettoyage par pays

Pour atteindre ces objectifs, la vision du système d'information doit être globale et complète, sans silos, tant d'un point de vue architecture que fonctionnel. Or, à l'heure actuelle, seulement 114 applications sont centralisées et 300 applications sont déployées dans les pays, alors que tout devrait être centralisé. Les processus de réservation devraient tous être présents au sein du logiciel de cœur de métier d'Europcar. « *Il y a un vrai travail de nettoyage à faire par pays, avec une standardisation et une harmonisation des processus* » constate la responsable.

Le besoin d'urbanisation est criant. « *Il faut bien sûr fixer des priorités quant aux choix des pans sur lesquels on doit opérer des changements, selon les priorités business* », pointe Marie-Hélène Fagard. En corollaire, la gestion du portefeuille de projets, réalisée avec l'outil PPM (Project and Portfolio Management) de HP, est également globale.

Comment les projets sont-ils arbitrés ? Le premier critère, c'est le business. Il s'agit de regarder là où les entités d'Europcar veulent mettre l'accent ou être concurrentielles. Le second critère ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview  
de Marie-Hélène Fagard  
Europcar  
sur CIO Online





## La DSI doit se montrer moteur et innovant par rapport au Cloud Computing

Marie-Hélène Fagard  
Europcar

est le coût de développement. En toile de fond, il y a la volonté d'arrêter certaines applications maison. « Nous sommes à 80 % d'applications maison et à 20 % de progiciels, le but est de monter à 60 % de progiciels et d'usage du Cloud », résume Marie-Hélène Fagard. Les développements internes seront conservés uniquement pour ce qui est vraiment le métier comme la gestion de la flotte, la réservation, et les opérations autour de la voiture.

### Le Cloud Computing permet à la DSI d'endosser un véritable rôle de CIO

La DSI est obligée d'intégrer le Cloud dans son programme de transformation. « La DSI doit se montrer moteur et innovant par rapport au Cloud Computing » affirme Marie-Hélène Fagard. D'abord parce que cela permet d'accélérer la réponse aux business qui sinon risqueraient de court-circuiter le service informatique. Ensuite parce le Cloud permet à la DSI de sortir de son rôle technologique pour endosser un véritable rôle de CIO. C'est-à-dire que le CIO doit améliorer la valeur ajoutée de l'IT et la disponibilité de l'information. « Le Cloud est une réponse au business, pour qui le système d'information pouvait être vu comme lourd ou déconnecté de la réalité » pense-t-elle.

Enfin, certaines solutions de Cloud permettent d'améliorer le dialogue entre les métiers et la DSI, tout en allant plus vite, en livrant des projets en trois ou quatre mois. Europcar est ainsi en train de déployer les Google Apps, la solution de messagerie et de bureautique de Google en mode Software as a Service (SaaS). Google Apps vise à remplacer la suite Office de Microsoft, dans certains cas. « Google Apps ne remplacera pas le tableur Excel pour les contrôleurs de gestion, mais Google Doc remplace très bien Excel pour imprimer un tarif au comptoir » se réjouit la DSI. « C'est un projet de six mois, soit un délai plus court et un coût plus faible que s'il s'agissait de migrer d'Exchange 2003 vers 2010 », affirme Marie-Hélène Fagard.

### Les freins liés à la sécurité vus par la DSI

Elle ajoute : « il existe dans le Cloud des réponses à des pans du système d'information qui n'existent pas aujourd'hui. C'est une des valeurs ajoutées du CIO que d'apporter ce genre de réponse aux métiers, malgré les freins liés à la sécurité qui me semblent toutefois plus apportés par l'informatique que par le business. » Pour la DSI, si l'informatique ne s'en charge pas, « Google ou Salesforce iront voir directement les directions métiers. Dans ce cas, la DSI sera réduite à un rôle technologique et aura perdu son rôle collaboratif avec les métiers. Nous devons être proactifs. » La mise en place de méthodes agiles permet également de se rapprocher des métiers qui se sentent alors plus concernés. Mais cela impose un fort ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview  
de Marie-Hélène Fagard  
Europcar  
sur CIO Online



## UNE CELLULE DÉDIÉE AUX PROJETS AGILES CHEZ RENAULT

Le service Minute est né en 2005 au sein de la DSI de Renault afin de répondre aux demandes de réalisation de projets sous 1 à 6 mois au lieu de 9 à 12 mois. Dès 2007, Minute opte pour le cycle itératif de durée fixe et le feed-back client, avant d'adopter la méthodologie agile Scrum en 2009, mais avec quelques concessions. « Scrum laisse les équipes de développement fixer la date de fin du projet mais cela demande un degré de maturation qui attendra 2013 ou 2014 », constate **Gaston Grosjean, chef du service Minute à la DSI de Renault**. Scrum donne aussi l'espoir d'une auto-organisation des équipes, plus ou moins atteint selon les projets. Autre concession : le forfait est en principe interdit par Scrum, mais il a seulement été assoupli, avec un engagement sur la vélocité, associé à un bonus/malus en cas d'écart. D'autre part, Scrum s'est avéré compatible avec le référentiel CMMI 3 employé chez Renault, dont les briques potentiellement lourdes comme la configuration logicielle, le pilotage des charges, les tests ou la gestion des changements, ont permis d'aller plus loin dans l'itératif et l'agilité. Gaston Grosjean trace aussi un parallèle avec le Lean similaire dans ses objectifs à Scrum. Quand le Lean chasse la production excessive, Scrum est en flux tendu. Par exemple, sans le

« product owner », le projet est en panne. Le Lean traque les attentes. Scrum répond par la transparence en évitant de masquer les difficultés, ce qui permet des méthodes de résolution collégiales. Le Lean élimine les tâches inutiles. Scrum répond encore par la transparence en évitant que deux développeurs ne réalisent la même fonction. Le Lean chasse aussi les stocks. Scrum évite de stocker des fonctions qui s'avèreront inutiles. Le Lean élimine les productions défectueuses. Scrum répond par une inspection automatique et régulière des applications. Aujourd'hui, seulement 3 % des projets passent par le service Minute qui compte 35 personnes en France et en Inde, pour un parc de 120 applications, surtout de type intranet et internet mobile. Mais depuis peu, la méthode officielle a été « agilisée » en la saupoudrant de daily meeting, d'itérations de durée fixe et de démonstrations après chaque itération. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'intervention  
de Gaston Grosjean  
Lors de la conférence  
Agilité du 9 octobre  
sur CIO Online



accompagnement, aussi bien côté IT que business. « *Tout le monde démarre en même temps sur le projet, ce qui fut difficile à faire passer* », commente Marie-Hélène Fagard. « *Le business se sent plus concerné, cela évite de déraiper en temps et en délais* » se réjouit-elle. « *Il est vrai que lorsque l'on livre un projet un an après les spécifications techniques, le business a évolué, et la livraison ne correspond plus aux attentes du métier* » relève la DSI.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Marie-Hélène Fagard**  
Europcar  
sur **CIO Online**



## Avant la transformation, une refonte à iso-fonctionnalités

Afin de préparer ce programme de transformation, la DSI a procédé à une migration technique de son parc applicatif. Hormis un ERP, Oracle Financial, dont le périmètre est restreint, la plupart des besoins business sont couverts par des applications anciennes développées sous Oracle Forms depuis 18 ans. Elles sont en cours de refonte depuis deux ans, en technologie Java et HTML, avec une couche de SOA.

« *Il faut une démarche SOA claire et globale car sinon, on n'arrive pas à faire évoluer le système d'information dans son ensemble* » Désormais, l'heure est au choix d'un ESB et éventuellement d'un outil de BPM (Business Process Management), qui seront obligatoirement déployés à l'échelle de l'entreprise. La migration vers Java/HTML s'est faite à fonctionnalités identiques, sans refonte des processus. Il s'agissait de la partie technique.

Les applications vraiment très spécifiques aux métiers seront conservées mais l'objectif est de choisir des progiciels ou des services Cloud, à chaque fois qu'il existe une offre adaptée. Outre l'industrialisation, les progiciels ont l'avantage de structurer les métiers.

## Choregie : une architecture à base de portails et de SOA

Le monde des mutuelles est également en pleine restructuration et en mutation, avec des rapprochements et un élargissement de l'offre. De plus, les mutuelles subissent une nouvelle concurrence, notamment dans l'assurance santé. Choregie, un GIE informatique assumant le rôle de DSI pour les mutuelles MFP Services et la MGEN, doit donc aller de plus en plus vite et réduire les coûts.

« *Nos clients, les mutuelles, ne sont plus prêts à attendre deux ans la mise en place de gros composants applicatifs. D'autant que nous subissons la concurrence des services Cloud* », explique **Gérard Russeil, directeur de Choregie**. En tant que GIE, Choregie doit en outre regrouper différents systèmes d'information basés sur un patchwork de technologies.

Le GIE subit une forte pression des métiers sur le court terme tandis que l'enjeu est de bâtir une feuille de route sur le moyen terme. « *La difficulté est de partager une vision en termes d'urbanisation, de cartographie et de structure du système d'information. Nous avons beaucoup de pression portée par le business sur le court terme, tout l'enjeu est de passer sur du moyen terme* » confirme le DSI. Autre défi : faire cesser la verticalisation des applications désirée par chaque métier, et passer à une vision globale des fonctions du poste de travail. « *C'est une grosse révolution pour les métiers. Ils doivent exprimer leurs besoins, et nous laisser leur apporter la vision globale technique* » pense Gérard Russeil.

Pour répondre au besoin d'agilité, et notamment rationaliser les développements, la DSI met en œuvre une architecture à base de portails et de SOA. Le système d'information est transformé en séparant les différentes couches, processus, gestion des droits, présentation, et moteurs de traitement, au fur et à mesure qu'une application est lancée.

De plus, dans chaque projet, la DSI place le désengagement des technologies précédentes. « *Nous faisons face à une diversité importante, et il faut pouvoir en sortir* » déplore le DSI. Quant au Cloud, il est envisagé voire retenu sur certains pans du système d'information. « *Par exemple, quand nous avons changé le système de stockage, nous avons prévu une démarche de virtualisation totale. Petit à petit, nous allons vers du Cloud privé* » illustre le DSI.

## Un point d'entrée unique

Le portail permet d'intégrer toutes les fonctions de l'entreprise, offrant au gestionnaire une vision à 360 degrés sur son poste de travail. Les composants SOA permettent d'appeler des fonctions métiers en interne via le portail, ou de l'extérieur, à partir de différentes mutuelles ou d'organismes comme la CNAM (Caisse Nationale d'Assurance Maladie). « *Il s'agit de traiter un dossier complet à partir d'un point d'entrée unique* » décrit le DSI. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview  
de **Gérard Russeil**  
Choregie  
sur **CIO Online**



Chorégie a certes développé des applications mobiles, dont l'une permet de suivre les remboursements sur un iPhone. « Mais en réalité, la SOA n'a pas beaucoup facilité la connexion de cette application au backoffice. L'intégration de la mobilité sera davantage facilitée par la refonte du CRM qui permettra d'emblée d'avoir une complète indépendance par rapport au type de terminal », précise Gérard Russeil.

## Vers un Cloud privé sans exclure les Clouds publics

« En tant que GIE informatique, le métier de Chorégie est de proposer du Cloud privé mutualisé entre les différentes mutuelles », explique Gérard Russeil. Un tel Cloud est en cours de déploiement avec une virtualisation complète du Data Center jusqu'au stockage, en proposant une allocation dynamique des ressources et une refacturation à l'usage aux mutuelles selon des indicateurs d'activité métier.

Ce Cloud privé n'empêche pas d'intégrer des services de Cloud public. La mise en œuvre de l'offre Salesforce a été envisagée mais c'est le métier qui n'a finalement pas jugé opportun de stocker ses données à l'extérieur. En revanche, un réseau social d'entreprise en mode SaaS public est déjà mis en œuvre à l'intérieur de Choregie afin de faciliter la communication au sein de l'équipe informatique. C'est la solution BlueKiwi d'Atos qui est employée. Cette solution sera proposée aux mutuelles.

En ce qui concerne l'usage d'un réseau social, « nous sommes en phase d'évangélisation car ce n'est pas une problématique technique mais plutôt un changement d'organisation et de culture, de changement de comportement des utilisateurs », remarque Gérard Russeil. Quant à une adoption plus large de solutions placées dans un Cloud, elle devra être précédée par une réduction de la diversité des technologies existantes. Elle sera également freinée par la régulation stricte qui existe dans le domaine des données de santé qui sont confidentielles et qui écarte tout un champ d'applications.

## Craintes sur l'emploi

« Il faudra également vaincre les résistances des équipes », ajoute Gérard Russeil. « Nous faisons de l'expérimentation en matière de Cloud externe sur les fonctions périphériques. Il faut apprendre, il faut convaincre. Il faut se donner le temps. » Il voit qu'il peut y avoir une situation de crainte par rapport à l'emploi alors qu'en fait, la DSI est en train de se projeter sur l'avenir et d'envisager d'autres besoins. « Nous rêvons tous de pouvoir commander une machine dans le Cloud, mais nous n'en sommes pas là » reconnaît Gérard Russeil. « De même, nous voudrions pouvoir aller chercher à l'extérieur les machines de test ou de développement. Cela reste aujourd'hui un objectif. »

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview  
de Gérard Russeil  
Chorégie  
sur CIO Online



## LE CLOUD DOIT DEVENIR LA FAÇON PRINCIPALE DE PENSER

Le Cloud et le SaaS deviennent des moyens de bâtir un système d'information. Selon **Hubert Tournier, vice-président de l'AFAI (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques) et DSI adjoint du Groupement des Mousquetaires**, « la couverture fonctionnelle des solutions SaaS existantes atteint en moyenne 60 à 80 % des besoins, c'est 95 % chez les Mousquetaires et près de 100 % dans certains domaines. » Il existe même des cas de systèmes d'information « full SaaS » dans des sociétés certes modestes, avec une cinquantaine d'applications. Le Cloud permet de gagner en rapidité à condition d'anticiper les demandes des utilisateurs. « Si l'on veut faire une réponse personnalisée, on arrivera au moins six mois après la bataille », explique en effet Hubert Tournier. Il faut donc pré-identifier des solutions sur étagère – des services SaaS ou des progiciels déployés sur un Cloud privé - qui donneront deux mois voire deux ans d'avance. Ces réponses génériques aux demandes génériques seront placées sur un magasin d'applications destiné aux non-informaticiens. Tandis qu'une plate-forme de type PaaS (Platform as a service) clé en main sera proposée aux équipes des études afin qu'elles disposent des outils de

développement nécessaires. Selon Hubert Tournier, l'Open Source offre une alternative au SaaS, car les solutions sont souvent pré-packagées et peuvent être envoyées pratiquement d'un clic sur un environnement de production virtualisé, voire sur le Cloud public. « Cela évite des tâches d'exploitation répétitives et inefficaces », précise Hubert Tournier, qui insiste sur la production.

Il estime qu'il est moins cher de construire en interne un Cloud privé basé sur les mêmes outils que ceux des prestataires IaaS. « Sur le stockage, le coût peut être divisé par trente par rapport au Cloud public », cite Hubert Tournier. Mais en production également, les gains ne sont au rendez-vous que si les décisions sont prises en amont. Ainsi, la nouvelle normalité doit être un déploiement sur le Cloud, à charge aux équipes de justifier chaque exception. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'intervention  
d'Hubert Tournier  
Lors de la conférence  
Agilité du 9 octobre  
sur CIO Online





## Un Cloud privé n'empêche pas l'intégration de services SaaS

Gérard Russeil  
Choregie

## Une gestion de l'obsolescence facilitée par la virtualisation

Choregie a vocation à offrir de nouvelles solutions aux mutuelles dont il faut alors reprendre l'existant. Ce processus aboutit à une multiplicité de technologies qu'il s'agit de gérer en mettant en place des plans de rationalisation et de désengagement. La rationalisation et l'harmonisation sont des soucis permanents tant au niveau des infrastructures que des solutions applicatives. « *La mise en œuvre de ces plans est grandement facilitée par le Cloud privé, grâce à une virtualisation massive qui assure une indépendance des couches technologiques* », décrit Gérard Russeil.

Quant au débat entre progiciel et spécifique, il est tranché. Pour les fonctions support, c'est du progiciel. Pour les fonctions de cœur de métier des mutuelles, les progiciels étant rares, tout est développé en spécifique. Cette évolution sera réalisée sur le long terme de façon opportuniste car les sommes engagées sont importantes. Il s'agit notamment de sortir d'anciennes infrastructures techniques comme GCOS 8.

« *Nous avons une trajectoire sur quatre ans qui positionne les grandes transformations, les refontes d'applications menées par le métier. Puis, derrière il y a ce que l'on appelle une 'voiture-balai' qui reprend les différents composants qui n'auraient pas évolué pour les faire bouger* », résume Gérard Russeil. La difficulté sera alors de solliciter du budget sans pouvoir mettre en avant de valeur ajoutée métier sur ces derniers composants. Au bout de quatre ans, la DSI sera alors sortie pour l'essentiel de certaines applications et certaines infrastructures techniques les plus coûteuses.

Autre débat, entre industrialisation et personnalisation, Chorégie arbitre selon le type de client. Pour les adhérents, il faut certes donner au client la vision de son dossier, mais il serait trop difficile de réaliser un découpage fin de l'offre. En somme, le « B2one » (Business to one) n'est pas à l'ordre du jour. En revanche, pour les mutuelles, l'enjeu étant de devenir des industriels du catalogue d'offres, Chorégie doit savoir décliner des services pour chacune d'entre elles. Le GIE y parvient grâce à des moteurs de règles qui permettent de découpler les parties processus, ainsi que les interfaces utilisateur et les workflows, des moteurs de traitements. D'autre part, la notion de portail permet de réutiliser des briques de base SOA afin de réaliser une personnalisation au niveau de l'interface utilisateur ou des enchaînements.

## La DSI se réorganise pour être plus agile

La cellule architecture globale au sein de Choregie prend une importance croissante car les processus sont de plus en plus transverses. Par exemple, un traitement est déclenché par un client final via Internet et doit être réalisé et validé par différentes organisations, sans ressaisie. Il faut donc gommer la verticalité des applications.

Parallèlement, pour se rapprocher des métiers, Choregie cherche à regrouper les compétences métiers et informatiques dans les mêmes organisations. Ce rapprochement passe par une évolution des méthodes.

D'un côté, Choregie va formaliser une méthode maison classique, baptisée Comet, à l'échelle du groupe, la phase jugée la plus difficile étant son déploiement. D'un autre côté, quelques projets de développement agile selon la méthode Scrum ont été menés depuis deux ans. « *Cette méthode est adaptée aux projets Web car ils comportent peu de traitements et sont dominés par l'interface utilisateur* », juge Gérard Russeil. Scrum a mis en évidence l'importance de placer tous les métiers autour de la table en évitant de mener les projets trop séquentiellement. Cet enseignement sera étendu aux projets classiques.

## Une gestion du portefeuille de projets selon deux axes

L'enjeu de la gestion du portefeuille de projets, c'est la mise en œuvre d'analyse de la valeur, basée sur une méthode que Chorégie a adapté à ses besoins. « *L'arbitrage par les coûts ou le ROI n'est pas suffisant car il faut aussi prendre en compte les besoins d'évolution du système d'information et de désengagement d'anciennes technologies* », insiste Gérard Russeil. Cette analyse suit deux axes. D'abord un pilotage par les coûts grâce à la méthode ABC et au découpage proposé par le Cigref, dont une partie du référentiel est repris. Enfin, un pilotage selon le domaine fonctionnel ou le type d'activité - projet, maintenance, poste de travail. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
Gérard Russeil  
Choregie  
sur CIO Online



## Société Générale CIB généralise les méthodes agiles

Autre domaine en pleine refondation : la banque d'investissement. La banque d'investissement de la Société Générale, SG CIB (Corporate and Investment Banking), s'est lancée dans un ambitieux programme afin de repositionner la gouvernance des systèmes d'information au niveau de la direction générale en lien avec la stratégie business.

La banque emploie 12 000 personnes, de 95 nationalités différentes, avec une présence dans 33 pays. La transformation du système d'information pèse 400 millions d'euros d'investissement entre 2012 et 2015, et devient un élément structurant de la stratégie des métiers de Société Générale CIB.

### Le nombre d'applications divisé par deux pour gagner en agilité

En 2009, la DSI a lancé une démarche globale d'urbanisation, sous l'égide d'une équipe d'architectes en charge du pilotage du système d'information. L'urbanisation a débuté par le décompte des applications et leur positionnement par rapport aux domaines fonctionnels. Cette démarche a été suivie d'un effort de rationalisation.

Le nombre d'applications est ainsi passé de 1 882 fin 2009, à 950 fin 2012, avec un objectif de 750 à 800 en 2015. « *Ce qui est en jeu, c'est moins la réduction des coûts que l'agilité et la capacité à maîtriser l'ensemble du système d'information* » insiste **Carlos Gonçalves, DSI de Société Générale CIB**. Car avec moins d'applications, il est plus facile de conserver la cohérence globale du système quand on touche à l'une d'entre elles.

Cet effort a d'abord porté sur les petites applications, ce qui a généré 40 millions d'euros d'économies par an. Il s'agit maintenant de s'attaquer à des applications plus grosses dont les recouvrements fonctionnels sont plus importants. Au moins deux ans seront nécessaires pour les dé-commissionner. « *Idéalement, il faudrait tout ré-urbaniser mais on ne le fait que là où il y a un besoin d'agilité, dans le cadre de la gestion du portefeuille de projets* », résume Carlos Gonçalves.

Ce portefeuille est géré à l'échelle de l'ensemble des métiers et des filiales. Sa gestion, basée sur l'outil PPM de HP, relève d'un processus piloté par le business. Le portefeuille comprend trois types de projets. Premièrement, des projets obligatoires, par rapport à la régulation ou au contrôle des risques internes. Il n'y a alors pas d'arbitrage possible. Deuxièmement, des projets stratégiques pour le système d'information. L'enveloppe est alors définie selon une ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

l'interview  
de **Carlos Gonçalves**  
Société Générale CIB  
sur **CIO Online**



## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CIB GÉNÉRALISE LES MÉTHODES AGILES

En informatique, respecter les délais, le budget et les spécifications initiales ne suffit pas à satisfaire le client. C'est la valeur ajoutée qui est importante et elle doit être en ligne avec les attentes des métiers. C'est à partir de ce constat que la DSI de la banque d'investissement de la Société Générale, SG CIB a décidé de généraliser les méthodes agiles en 2012. **Carlos Gonçalves, DSI de Société Générale CIB** relate : « *la valeur ajoutée ne correspondait pas bien à la demande des métiers car ceux-ci n'avaient pas le droit de se tromper et ne pouvaient pas prendre en compte, durant le projet, les évolutions du marché.* » Le mode itératif des méthodes agiles permet d'adapter les spécifications durant le projet. De plus, le client se rend mieux compte des difficultés de répondre à ses demandes. « *Nous devons respecter un engagement sur la valeur ajoutée finale d'un projet et non sur un contrat et sur un délai. Si le client demande des choses trop complexes ou trop coûteuses, on doit changer d'optique* » détaille le DSI. Il ajoute : « *à l'inverse, le client doit pouvoir enrichir ses demandes ou réadapter ses besoins, avec la possibilité de se tromper.* » Des objectifs ont été fixés : 20 % du portefeuille de projets auront été réalisés sous méthodes agiles en 2012, ce qui représente 50 millions d'euros

d'investissements, et 40 % seront réalisés en méthodes agiles en 2013. La qualité du code ne doit pas en pâtir. La DSI a donc fortement investi dans toute la chaîne de valeur de l'IT et le testing. « *La principale difficulté se situe par rapport aux métiers car cela les engage fortement* », pointe Carlos Gonçalves. L'utilisateur, un responsable de haut niveau, qui porte le projet doit passer 25 % de son temps sur le projet, ce dont il ne se rend pas forcément compte au début. Actuellement, une vingtaine de projets agiles sont terminés, avec de bons retours des clients internes, à la fois très impliqués et satisfaits. La qualité des livrables s'est améliorée notamment « *grâce aux corrections qui sont désormais effectuées par petites itérations, sans big-bang* », résume Carlos Gonçalves. Pour autant, les projets agiles posent encore des difficultés. Il est difficile de trouver des gens compétents sur de gros projets. De plus, il faut des profils d'informaticiens très ouverts, acceptant de mettre sur la place publique toutes les difficultés. Enfin, le cycle d'itération compte en principe une semaine de cadrage et trois semaines d'itération, avec une mise en production à chaque cycle. Mais ce n'est pas possible pour certains projets. Il faut alors mixer cycle en V et itérations. ■



**Pour profiter pleinement du Cloud, il faut pousser très loin la standardisation**

**Carlos Gonçalves**  
Société Générale CIB

stratégie à trois ans et les différents programmes de transformation du système d'information sont validés par le CEO de SG CIB et sanctuarisés presque à 100 %. Troisièmement, des projets « new business » liés à la structure de développement du business. Ils sont distribués à chacun des business et la priorisation est laissée à leur charge. Les clients, la direction générale et la DSI ont la même vision du portefeuille, notamment grâce à l'outil PPM.

## **Une gestion de l'obsolescence proactive ou fonction du contexte business**

L'obsolescence technique est gérée de façon proactive, en regardant les technologies supportées par les fournisseurs. L'obsolescence des applications métiers est quant à elle regardée selon l'axe de l'urbanisation du système d'information, en fonction d'un contexte business.

De plus, la gestion de l'obsolescence consiste aussi, en amont, à se demander s'il est possible de profiter des avancées technologiques. Pour les applications de cœur de métier et non structurantes, l'idée est d'être suiveur. « *Mais dans les domaines directement liés au métier de SG CIB, comme l'accès au marché [NDLR: passer des ordres de bourse] en temps réel qui nécessite une latence très faible, on est prêt à faire des paris risqués* », explique Carlos Gonçalves. Par exemple, SG CIB explore des technologies de grilles de calcul basées sur des processeurs graphiques GPU (Graphics Processing Unit) ou des circuits électroniques programmables FPGA (field-programmable gate array).

En 2010, des critères de choix entre progiciel et spécifique avaient été définis dans le cadre d'un programme baptisé « Infrastructure Legacy Management », qui oblige les équipes à regarder les différentes technologies proposées sur le marché. Pour le cœur du business, les développements spécifiques sont délibérément privilégiés mais dans certains cas, afin de répondre à une problématique de « time-to-market », un progiciel peut être préféré quitte à développer plus tard une application spécifique.

## **Une grille de lecture pour les chefs de projet**

Pour les applications non cœur de métier, les progiciels sont en revanche d'emblée privilégiés car la DSI n'a alors aucune valeur ajoutée à apporter. Plus récemment, un plan stratégique a été défini pour la période 2013 à 2015. Un arbre de décision, qui prend la forme d'une grille de lecture destinée aux chefs de projets et aux métiers, précise dans quels cas le progiciel ou le développement interne est préférable.

Un autre arbitrage a lieu entre industrialisation et personnalisation. Il est réalisé en fonction du type de client interne. Pour le front-office, les traders ont besoin d'une personnalisation à outrance afin de répondre aux contraintes de time-to-market et être proche des besoins des clients. À l'opposé, les gestionnaires de risques demandent une très forte cohérence, c'est-à-dire une façon identique de traiter tous les produits. Il faut donc plus d'industrialisation. Le back-office se situe entre ces deux extrêmes : une cohérence à l'intérieur de chaque entité est suffisante.

Dans cette avancée vers une plus grande agilité, la DSI de SG CIB prépare également la venue du Cloud Computing. « *Le Cloud ne sera pas un facteur de réduction des coûts, au contraire de ce que l'on entend dire* » débute le DSI. Pour lui, c'est indéniablement un facteur d'agilité. « *Quand on développe un projet en mode agile, on s'attend à ce que l'infrastructure soit disponible immédiatement. Je ne peux pas attendre un environnement de développement dans deux semaines* » pointe-t-il. Les développeurs veulent l'environnement de développement le lendemain. « *Le cas d'application que nous regardons c'est le provisionnement et le dé-provisionnement rapides* » annonce-t-il. La DSI évalue donc le IaaS et le PaaS. « *Le Cloud Computing relève d'une vraie tendance dont nous sommes en train d'évaluer l'intérêt au travers de deux POCs [Proof of concept]* », annonce Carlos Gonçalves.

## **Une évaluation du IaaS et du PaaS**

Le premier POC est une implémentation de la pile Java sur un Cloud de type infrastructure as a service (IaaS) pour l'instant réalisé en mode privé mais hébergé chez l'opérateur Orange Business Service (OBS). Un mode hybride est envisagé pour un peu plus tard. SG CIB y a ajouté un volet PaaS (Platform as a service) avec une pile Java. Dans ce cadre, l'intérêt du Cloud réside dans le commissionnement ou le dé-commissionnement rapide d'environnements de développement, avec un paiement à l'usage. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

l'interview  
de Carlos Gonçalves  
Société Générale CIB  
sur CIO Online



Un second POC est réalisé pour sa part dans le Cloud public, en l'occurrence le Cloud Paas Azure de Microsoft, avec la mise en œuvre d'une application .NET. Il s'agit de consultation de données financières destinées aux analystes. Le but est cette fois d'évaluer la capacité à accueillir des applications de production et de convaincre les équipes en charge des infrastructures. L'intérêt se situe alors dans la réduction des coûts d'infrastructure et dans la possibilité de lisser les pics.

### Standardiser les applications

Mais ces deux POCs mettent aussi en évidence un frein important. « *Pour profiter pleinement du Cloud, il faut pousser beaucoup plus loin et plus vite la standardisation de nos applicatifs. De nombreuses applications Legacy ne sont actuellement pas éligibles* », prévient Carlos Gonçalves.

Selon lui, il faut éviter la peur excessive liée au Cloud computing. « *Beaucoup d'entreprises utilisent Salesforce pour la gestion de la relation client. Qu'y-a-t-il de plus confidentiel que les données clients ?* » fait-il remarquer. De plus, les problèmes de sécurité ne s'appliquent pas à tous les aspects de la banque. « *Des choses peuvent parfaitement aller dans le Cloud* » pense-t-il.

Cependant, le Cloud public ne répond clairement pas aux contraintes de latence et de temps réel qui s'appliquent à certaines applications de salles de marché de la banque où les traders demandent une réactivité instantanée.

« *Une grosse partie de nos applications sont temps réel avec une latence de l'ordre de la milliseconde ou de la microseconde, avec du passage d'ordres sur les marchés* », rappelle Carlos Gonçalves. Le Cloud public ne convient pas. Le DSI conclut cependant en estimant que dans 2 à 3 ans, il espère avoir basculer 20 % des applications de Société Générale CIB dans le Cloud. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Carlos Gonçalves**  
Société Générale CIB  
sur **CIO Online**



Thierry Lévy Abégoli

## MAITRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

Bénéficiaire 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.

## « C'est au DSI d'expliquer le numérique à sa direction générale »

*Le job de DSI est le plus riche et le plus intéressant qui soit car il est transverse et généraliste. Et c'est au DSI d'expliquer le numérique à sa direction générale. C'est l'opinion de Richard Valenti, qui a récemment quitté la DSI de Generali, et a alterné les postes informatiques et de direction métiers.*



**CIO :** *Vous avez un parcours varié et à l'international, mais vous êtes resté près de 20 ans chez BNP Paribas. N'est-ce pas un paradoxe ?*

**Richard Valenti :** J'ai connu toutes les branches métiers de la banque ! A chaque fois, je suis resté deux ou trois ans puis on est venu me chercher pour mener à bien un chantier de transformation. Je n'ai jamais eu deux fois le même job. Je n'ai jamais, non plus, eu de réflexion de carrière. Mon seul vrai changement d'entreprise, c'est quand j'ai quitté BNP Paribas pour devenir DSI de Generali. Dans l'informatique, je suis passé directement d'ingénieur système à DSI. Tous les échelons intermédiaires, je les ai franchis côté métier où j'ai passé les deux tiers de mon parcours.

**CIO :** *Comment décririez-vous le job de DSI ?*

**Richard Valenti :** Le métier de DSI est très intéressant, le meilleur que j'ai jamais eu, car il est très riche, très généraliste, très transverse. Bien sûr, cela peut dépendre de l'entreprise : il arrive que certains aspects soient déportés sur un autre poste : les achats à la direction idoine, la production externalisée, etc. Mais, chez Generali, j'avais la chance d'avoir un poste réellement complet. Et il faut que le DSI conserve les deux dimensions de sa fonction : la technique et la mutation de son organisation.

**CIO :** *Mais faut-il être plutôt un technicien ou plutôt un manager ?*

**Richard Valenti :** Il faut être les deux mais le DSI devra être plutôt l'un ou plutôt l'autre selon les entreprises et les contextes. C'est une aberration de se vanter de ne rien connaître à la technique. Quelque soit votre métier, en tant que cadre dirigeant, vous devez savoir rentrer dans le cœur du job de vos ►

### UN PARCOURS DANS LES MÉTIERS ET À L'INTERNATIONAL

Richard Valenti obtient un DEA de Mathématiques en 1983 et un diplôme de l'ENST en 1985. Il débute sa carrière chez Bull comme ingénieur système. Puis, il rejoint BNP Paribas, où il restera vingt ans. Son premier poste dans cette banque concerne tout naturellement les systèmes Bull jusqu'en 1992. Il s'éloigne alors de l'informatique pour intégrer l'Inspection Générale. En 1997, il amorce le développement de la ligne métier de cash management à la direction marketing. Cette première responsabilité à connotation internationale lui ouvre les portes de l'Australie, en 1999. Il devient secrétaire général de la filiale locale du groupe. « En 2003, la banque en Australie dégage son meilleur résultat depuis son ouverture, 130 ans plus tôt » se réjouit Richard Valenti. Il est vrai qu'il a réduit les coûts de 40 % grâce à la réingénierie des processus et à la

délocalisation des systèmes et des opérations. En 2003, il est promu, à Séoul (Corée du Sud), PDG de la co-entreprise entre BNP Paribas et une banque coréenne pour la gestion d'actifs, Shinhan BNP Paribas Asset Management. Il y procède à de l'ingénierie financière et développe les parts de marché. Il revient en France en 2005 pour devenir DSI de BNP Paribas Assurances France. Approché pour devenir DSI, DGA et responsable de l'innovation de Generali France, il rejoint l'assureur italien en 2006. Il quitte ce dernier en 2011 face à des coupes budgétaires drastiques, une nouvelle gouvernance plus centralisée en Italie et une certaine lassitude liée à l'achèvement des transformations menées durant cinq années. Marié à une Chinoise, Richard Valenti a la double nationalité française et australienne. ■

équipes. Il m'est ainsi arrivé de passer la nuit au milieu des machines serveurs, avec mes équipes, pour résoudre un problème.

**CIO :** *Mais vous avez travaillé en tant que dirigeant de banque, comment fait-on ?*

**Richard Valenti :** En Corée, je dirigeais des gérants de fonds, ce qui n'était pas mon métier d'origine. Mais je m'y suis mis. C'est juste plus long si l'on n'est pas spécialiste au départ.

**CIO :** *Que pensez-vous de l'irruption face au DSI de nouveaux responsables du numérique, comme les Chief Digital Officer ?*

**Richard Valenti :** Un Chief Digital Officer est une très mauvaise idée. Le rôle du DSI c'est aussi d'expliquer le numérique à sa direction générale.

**CIO :** *Vous avez travaillé en Australie, en Corée et aujourd'hui avec des Chinois. Quelles sont les différences ?*

**Richard Valenti :** Elles sont bien sûr très nombreuses. Quand j'étais jeune, Edward Hall avait publié des travaux sur les différences culturelles en montrant que ces différences allaient jusqu'à la perception de l'espace et du temps. Un exemple est le « *pali pali* » des Coréens. Cela signifie « vite, vite ». Et quand en Corée on dit « *tout de suite* » c'est maintenant, voire hier. En France, cela peut être d'ici la fin du mois. Prendre le temps de monter de grandes réunions avec un approfondissement des sujets est quelque chose de très français. Les rituels sociaux peuvent être également très différents. Les pays asiatiques sont très confucianistes avec des rituels sociaux très formalisés. Ainsi, on ne va pas donner une bonne idée à son supérieur hiérarchique ou porter une critique durant la journée. Le temps de travail comporte une grande part de non-dit. En revanche, le soir, devant un verre, il sera permis de se lâcher et d'avoir des rapports moins formels.

**CIO :** *Pour la première fois, vous travaillez en indépendant. N'est-ce pas là un grand tournant ?*

**Richard Valenti :** Sans aucun doute. C'est un choix assumé, même si je reste à la recherche de postes intéressants mais le marché français est en ce moment très calme. Je recherche plutôt à l'étranger. Il faut au minimum un an pour trouver ce genre de postes. En ce moment, je passe les deux tiers de mon temps sur des prestations n'ayant aucun rapport avec l'informatique. Par exemple, je travaille sur la valorisation d'actifs acquis en Europe par des entreprises agro-alimentaires chinoises. Mais j'ai aussi aidé une entreprise en ligne opérant dans l'aide à la personne, Yooneed.com, à définir sa stratégie. Je place plusieurs fers au feu et je verrai ce qui va marcher.

**CIO :** *Comment travaillez-vous avec des intervenants chinois ?*

**Richard Valenti :** Si je travaille aujourd'hui avec des entreprises chinoises, c'est parce qu'elles investissent en Europe avec une vision quantitative. Je leur propose de valoriser ces acquisitions en les intégrant mieux dans leur business. La Chine est un pays plutôt mal appréhendé en France. On oublie trop souvent que les Chinois sont avant tout très commerçants. ▶

## LES 3 PILIERS DU DIRIGEANT DEVENANT INDÉPENDANT SELON RICHARD VALENTI

- 1 **Energie.** « *Un cadre dirigeant est porté par sa structure et son équipe, deux choses qui disparaissent quand il devient indépendant* » pointe Richard Valenti. Le cadre doit donc travailler sur lui-même pour être capable de dégager sa propre énergie, ce qui est en fait réellement vendu dans des missions de consulting de haut niveau.
- 2 **Marketing.** « *Les DSI ont un métier très riche, de la technique au management, très transversal, avec une dimension 'couteau suisse'* » décrit Richard Valenti, Or une offre de service trop large ne peut pas correspondre à un marché. Le DSI devenant indépendant doit donc faire des choix, se concentrer sur certaines compétences et en laisser d'autres sur le côté. Pour définir son positionnement, il est possible de se reposer sur un coach ou sur des ouvrages. « *J'ai choisi une démarche qui provient du marketing politique, avec un horizon, une promesse et deux mesures phares* » observe Richard Valenti.
- 3 **Vente.** « *Un DSI ou un cadre dirigeant ne fait pas de véritable vente, même en interne* » soulève Richard Valenti. Or un indépendant a le souci de vendre pour faire bouillir la marmite. Certes, il peut se reposer sur un apporteur d'affaires avec qui il partagera sa marge mais il lui faudra de toutes les façons se positionner personnellement face à l'acte de vente.

**CIO** : Quel est votre positionnement marketing en tant que consultant ?

**Richard Valenti** : Je me suis positionné sur l'aide à la transformation. Cela passe par deux volets : l'analyse top-down des risques, face à la démarche classique bottom-up où chaque opérateur fait remonter hiérarchiquement les risques qu'il perçoit, et le pilotage des investissements. Je ne souhaite pas me positionner avec un axe « projets », où la concurrence est importante. Je me place sur un axe « systématique ».

**CIO** : Comment prospectez-vous ?

**Richard Valenti** : Uniquement par le réseau relationnel. A ce niveau, qu'il s'agisse de trouver un emploi ou de décrocher une mission, envoyer un CV ou une plaquette ne sert à rien. Et il ne faut pas oublier que décrocher un contrat comme cela prend 6 à 7 mois. Enfin, il ne faut pas mélanger les genres : votre interlocuteur ne doit pas se demander si vous venez proposer une prestation de conseil ou obtenir un emploi. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

## Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Richard Valenti**  
recevant  
le Trophée CIO 2011  
de l'Innovateur  
sur **CIO Online**



## Pour en savoir plus



dans CIO.PDF 41  
**Richard Valenti**  
recevant  
le Trophée CIO 2011  
de l'Innovateur  
sur **CIO Online**



Mardi 19 février 2013  
de 8 h 30 à 12 h 30  
Cercle National des Armées  
Paris 8e

# 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.

# Briser les trois contradictions du DSI

***Martha Heller est spécialisée dans le recrutement des DSI. Elle trace pour nos confrères de CIO.com aux États-Unis les trois contradictions les plus pernicieuses qui touchent au rôle du DSI et comment s'en échapper pour réussir.***

## 1. Le futuriste contre l'archiviste

En tant que CIO, vous êtes responsable de l'avenir de votre entreprise à l'ère de la consumérisation. Mais vous êtes aussi un archiviste, qui traîne avec lui les décisions technologiques prises il y a 15 ans. Que faites-vous ?

**Apprendre à vendre les fondations.** Que vous utilisiez des métaphores, des données ou des images de plates-formes en feu, vous devez arriver à vendre le côté pas sexy de l'informatique. Cela a toujours été un défi pour les DSI, mais cette compétence est obligatoire avec vos pairs côté business avides d'applications, de produits et de terminaux.

**Simplifier.** Comme Geir Ramleth, DSI de Bechtel, le rappelle : « *en informatique, on trouve toujours des complexités et des obstacles à ce que nous voulons faire, et nous négligeons la solution la plus simple.* » Geir Ramleth utilise l'équation « *Vitesse = Innovation que multiplie Simplicité* » pour communiquer le fait que plus l'organisation est simple, plus grande est sa capacité à conduire le changement.

**Gérer les lignes d'intersection avec le business.** Aujourd'hui, il est facile pour les responsables métiers d'acheter leur propre technologie. Plus vous êtes près d'eux, le mieux c'est. Les gens à cheval sur la ligne entre le business et l'informatique feront votre réussite. Assurez-vous d'avoir les bonnes personnes dans ces rôles.

## 2. Etre responsable sans être propriétaire

Les DSI proclament fièrement : « *dans mon entreprise, il n'y a pas de projets informatiques, il n'y a que des projets business.* » Mais quand le projet est terminé et que quelqu'un n'est pas content, le doigt pointe habituellement vers le CIO. Un comité peut s'entendre sur un investissement, mais les responsables côté business ne maintiennent pas toujours leur participation tout au long du projet. Comme le dit un CIO, obtenir l'engagement de partenaires métiers dans un projet informatique, c'est comme pousser l'extrémité d'une corde, les résultats sont maigres malgré l'effort consenti.

Alors, comment se sortir de cette situation et ne pas tomber de Charybde en Scylla ?

**Évaluer vos sponsors métiers.** Est-ce que tous vos projets informatiques ont des responsables côté business ? Est-ce que vos commanditaires ont la crédibilité nécessaire pour être des leaders ?

Si vous êtes le sponsor de fait, vous n'êtes pas dans une situation confortable. Il vous faut recruter un sponsor métier et partager le bâton.

**Cultiver la patience.** Tout le monde a un parti pris pour l'action. Mais vous ne pouvez pas démarrer un projet tant qu'un responsable métier n'est pas en position de le faire. L'une des compétences les plus difficiles à cultiver est la capacité d'équilibrer le besoin de vitesse avec le culot de dire à vos sponsors métiers de contrôler leur excitation. ▶

### 3. Le paradoxe de trouver un successeur

Les DSI savent qu'ils doivent se préparer un successeur, mais peu de PDG respectent leur choix. Ce paradoxe vient vraiment des compétences que vous avez besoin de développer parmi votre équipe senior. La demande de « cadres mixtes » - c'est-à-dire de cadres qui disposent de compétences en technologie, en business, et à l'aise dans le relationnel - dépasse l'offre. Si vous ne cultivez pas vos propres cadres ayant ce profil, vous allez perdre la guerre des talents.

**Faites tourner le personnel.** N'attendez pas que les RH construisent un programme de développement du leadership. Rédigez un contrat avec vos pairs côté métiers afin d'échanger certains dirigeants clés pendant une période de temps définie. Vous êtes un dirigeant de la société. Faites-le vous-même!

Le rôle du DSI est en proie à tant de contradictions que je ne peux pas imaginer comment qui que soit puisse le réussir. Et pourtant, je rencontre des DSI qui réussissent tous les jours. Si vous arrivez à fonctionner dans ce rôle, vous aurez une action sur le business, sur la technologie, les clients, les marchés et même les comportements humains qui va au-delà de la portée de tout autre dirigeant. Briser le paradoxe et préparez-vous à de grandes choses. ■

Martha Heller pour CIO

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur

CIO.com



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

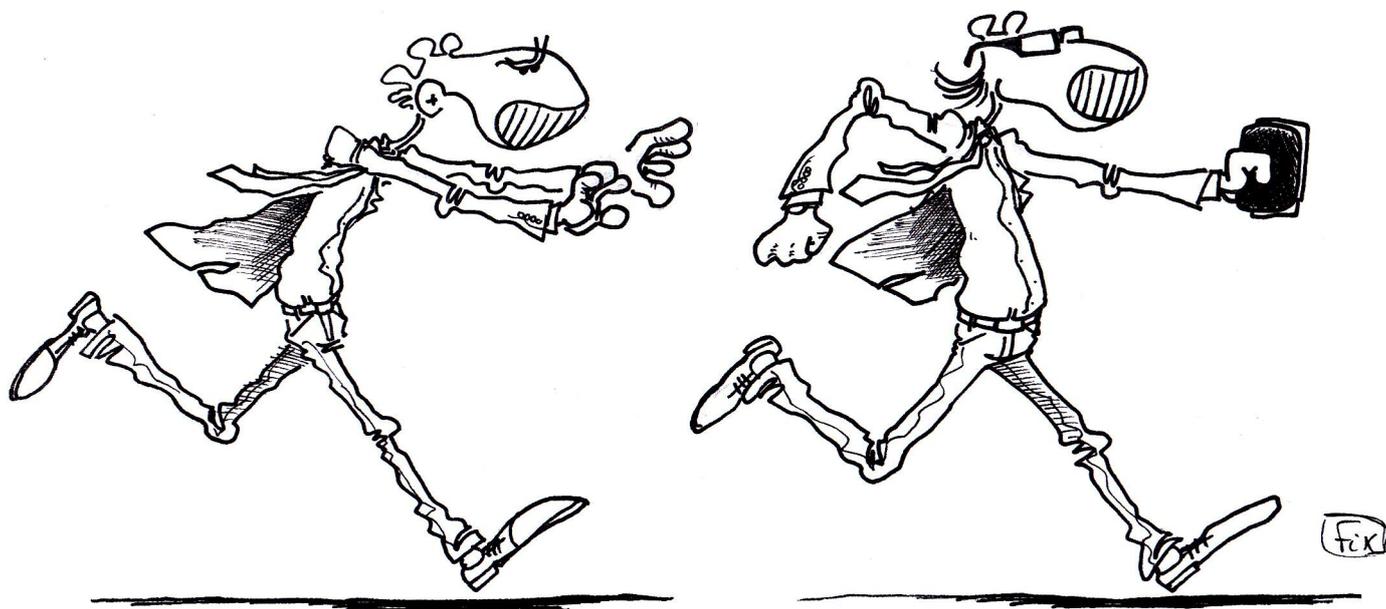
La DSI a perdu le monopole de l'informatique. Les directions métiers s'émancipent et ont le choix de solutions alternatives en toute autonomie. Quant aux utilisateurs, ils deviennent de plus en plus exigeants à l'heure où leurs outils numériques personnels gagnent en performance. Le DSI doit relever 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.

## SCÈNE DE VIE QUOTIDIENNE À LA DSI: VOL CARACTÉRISÉ DE PORTEFEUILLE PROJETS



## CIO EVENEMENTS 2013

*Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013 sur [cio-online.com](http://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° 61 JANVIER 2013

**RETOURS D'EXPÉRIENCES:** Innover grâce à l'informatique

**CARRIÈRE:** Les nouvelles compétences du DSI

**SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS:** Unifier les systèmes d'information de la Police et de la Gendarmerie

**Pour toute demande concernant CIOpdf :** [cio-abonnement@it-news-info.com](mailto: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](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

**Chef des informations :** Bertrand Lemaire • [blemaire@it-news-info.com](mailto: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 :** Remy 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