

ÉDITO

La place des managers des systèmes d'information est sans cesse en question. Jérôme Filippini, DSI de l'état, plaide pour des « mutants » qui aiment les « langues étrangères », des animateurs de compétences métiers et techniques, qu'ils ne peuvent pas toutes avoir. Quant à Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources de la Société Générale, elle prône un couple pouvoir/contre-pouvoir entre le métier et la DSI, afin de passer de l'asservissement au droit de dire non, motivé par la vision globale stratégique de l'entreprise.

SOMMAIRE

GUIDE SOLUTIONS :

Sortir de l'étau entre le métier et l'externalisation

p. 1 à 5

GESTION DE CARRIÈRE

« Il faut professionnaliser les maîtrises d'ouvrage dans l'administration »

p. 8 à 10

INTERNATIONAL

Transformer un infogérant en partenaire stratégique

p. 11

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Nous ne nous posons pas mille questions sur la MOA/MOE »

p. 12 à 13

HUMEUR

p. 14

GUIDE SOLUTIONS

Sortir de l'étau entre le métier et l'externalisation

La gouvernance des systèmes d'information est remise en question. Les managers de l'informatique doivent faire leur place entre la 'commodification' et les métiers dont l'IT est un ressort essentiel. Cette évolution a été débattue lors du colloque organisé par le Cigref, l'Afai et l'Ifaci, le 23 juin dernier.

L'alignement du système d'information sur le métier a du plomb dans l'aile. Ce grand principe est la base de la « gouvernance des SI », dont le concept a guidé les DSI depuis dix ans. Mais il aura été trop souvent synonyme d'asservissement et non d'appel à la valeur ajoutée des équipes informatiques.

Un SI devenu commodité

Quant au manager de la DSI, il se retrouve à la fois déchiré et écrasé entre d'un côté les directions métiers et de l'autre les prestataires d'externalisation, dont au premier chef, les fournisseurs de solutions en mode SaaS (*Software as a Service*) s'adressant de plus en plus ouvertement aux équipes métiers. Le système d'information apparaît réduit à une « commodité » externalisable ou pris en main par les métiers. Face à cette crise montante, la gouvernance des SI doit être remise en cause, ce qui commence par un audit stratégique. Cette remise en cause touche le DSI mais aussi la direction générale et les directions métiers qui ne peuvent plus s'exonérer de leurs responsabilités. C'est ce qui ressort du colloque du 23 juin 2011 intitulé « *De la gouvernance du système d'information à la gouvernance de l'entreprise numérique.* » Cette manifestation était organisée par le Cigref ▶

“
Le système d'information est une ressource au même titre que les salariés

Régis Delayat
Scor



Le système d'information fait partie de la gouvernance d'entreprise

Antoine Gourevitch
BCG

(Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), l'AFAI (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatique) et l'IFACI (Institut de l'Audit et du Contrôle Interne).

De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance des SI

« *Quelque soit le métier et l'activité de l'entreprise, le système d'information est une ressource essentielle au même titre que le capital ou les salariés* » a affirmé Régis Delayat, DSI de la société de réassurance Scor. Le colloque a servi à présenter le guide consacré à l'audit de la gouvernance du système d'information réalisé par les trois associations. Et il a permis de faire le point sur la gouvernance, réelle ou idyllique, des systèmes d'information et des entreprises.

Il convient de ne pas confondre système d'information (SI) et informatique. Chez Scor, la notion de système d'information recouvre à la fois la gestion des flux d'informations et l'intelligence économique (*Régis Delayat avait présenté ses responsabilités en la matière dans CIO.pdf numéro 22, d'août 2010*). Le DSI se retrouve en charge de la « e-transformation » de l'entreprise. « *La gouvernance des systèmes d'information fait partie de la gouvernance d'entreprise : elle n'est ni inféodée ni séparée* » a insisté également par Antoine Gourevitch, directeur associé et responsable mondial du centre d'expertise « gouvernance et organisation » au Boston Consulting Group (BCG).

VINGT CONTRIBUTEURS ET NEUF EXPERTS SUR DEUX ANS POUR UN GUIDE D'AUDIT DE LA GOUVERNANCE DU SI

Le Guide d'audit de la gouvernance du système d'information est co-édité par le Cigref, l'AFAI et l'IFACI. Il conclut deux ans de travaux menés entre les trois associations. Il a été réalisé par une vingtaine de contributeurs sous le pilotage de neuf experts, tous membres de l'une des trois associations. Il propose 12 vecteurs (Pilotage des services externalisés, gestion de la communication, management des risques SI...) réunis en trois

familles (management, opérationnel et support) pour permettre la gouvernance efficace du système d'information. Chaque vecteur se décline en 3 à 6 pratiques auditable selon des critères d'évaluation. Chaque critère est expliqué, détaillé et commenté. Ce guide se concentre sur la gouvernance. Il ne s'intéresse pas à la gestion opérationnelle des projets, ni à la production ni à la sécurité. ■

Le consultant a complété sa pensée : « *c'est le rôle de la direction générale de faire des arbitrages entre les projets métiers et ce n'est certainement pas au DSI de le faire.* » Les DSI se doivent de veiller à ne pas être instrumentalisés. Ils doivent assumer une réelle transparence et ne pas dépasser leur rôle. Le DSI doit savoir arrêter un projet qui dérive. « *Chez Dell, un projet qui dérive en termes de délais est arrêté et son équipe est dissoute* » a illustré Antoine Gourevitch.

Et le couperet tombe sur un indicateur simple : le temps de chaque phase. Sur un projet prévu sur une certaine durée, un quota est affecté à chaque phase (définition, conception, etc.). Si le quota est dépassé, le projet est en dérive. Pour Antoine Gourevitch, « *il vaut mieux arrêter un projet qui a dérivé et perdre les millions d'euros déjà dépensés plutôt qu'insister et perdre encore plus une fois l'échec officialisé.* » Avant d'en arriver là, un projet peut cependant parfois être rattrapable. Mais cela implique d'être transparent sur les difficultés rencontrées. « *La tendance à ne pas admettre les difficultés nuit gravement à la gouvernance et à la conduite des projets* » a condamné Antoine Gourevitch. ▶

LES 4 PHASES DES DIRECTIONS DES SYSTÈMES D'INFORMATION SELON LE BOSTON CONSULTING GROUP

- 1 **Mainframe.** La gouvernance est centralisée mais la réactivité est quasi-nulle.
- 2 **PC.** La réactivité devient importante mais la gouvernance devient difficile voire impossible avec la décentralisation à outrance. Malgré ou à cause de cela, les DSI arrivent au comité exécutif de leur entreprise avant l'an 2000, pour tenter de mettre un peu d'ordre dans ce qui devient le système d'information.
- 3 **Rationalisation.** Après l'an 2000, les DSI ressortent du comité exécutif où leur efficacité n'a pas été démontrée. Les directeurs généraux resserrent les boulons.
- 4 **Cloud et Web 2.0.** L'initiative renaît mais plutôt du côté des utilisateurs. De l'autre côté, l'industrialisation, la consolidation, la standardisation et la formalisation des pratiques de gouvernance, notamment grâce au Cloud, permettent de maintenir un budget stable pour le système d'information mais en donnant plus de moyens aux projets et en consacrant moins d'argent à l'exécution. Seuls les projets permettent le développement de l'entreprise.



Nier les conflits aboutit à des projets inefficaces

Antoine Gourevitch
BCG

Le conflit au cœur des projets

Parmi ces difficultés, il y a les conflits inhérents à tous les projets. En effet, un bon projet va nécessairement provoquer des modifications de processus, créant des oppositions entre les désirs et les contraintes tant de la DSI que des directions métier impliquées. Une autre source de conflit, plus interne à la DSI, est la contradiction entre le projet d'une part et les phases d'exécution et de mise en production d'autre part. Le projet implique le changement, l'innovation et l'incertitude tandis que l'exécution et la mise en production exigent de la stabilité et de l'efficacité.

« Une bonne gouvernance exige que les conflits s'expriment, nier ces conflits aboutit à des projets inefficaces voués à l'échec » a jugé Antoine Gourevitch. L'arbitrage de chaque conflit doit être raisonné et explicite. Comme tous les intervenants du colloque, chacun avec ses mots, Antoine Gourevitch s'est ainsi fait l'apôtre du FTP : F comme formalisation (procédures, choix...), T comme transparence et P comme pouvoir de refuser ce qui n'est pas conforme aux véritables intérêts de l'entreprise.

LES TROIS PILIERS DE LA GOUVERNANCE MODERNE, LES F-T-P :

- ❶ **Formalisation.** Le DSI subit des pressions pour être « flexible ». Il ne faut pas que cette « flexibilité » se transforme en « bazar ». Le défaut de formalisation aboutit à générer d'importants risques pour la pérennité du système d'information.
- ❷ **Transparence.** Il ne s'agit pas de tout dire mais de dire à chacun ce qu'il doit savoir, c'est-à-dire toute information pouvant impacter la manière de réagir de telle ou telle direction. « Les cabinets noirs sont particulièrement nocifs dans la gouvernance des entreprises, Renault est bien placé pour le savoir » a reconnu Farid Aractingi, directeur audit et maîtrise des risques de Renault lors de l'événement du 23 juin.
- ❸ **Pouvoir de dire « non ».** Le DSI n'a pas à s'opposer systématiquement aux projets. Il se doit d'étudier et de proposer des alternatives. Il doit effectuer une analyse des risques induits par les propositions ou les projets des uns et des autres. Il doit également refuser d'arbitrer entre les priorités des métiers, ce qui est le rôle du DG.

Des outils plus modernes à leur domicile

Les difficultés du DSI ne font que s'accroître. Les directions métier sont souvent mécontentes d'un manque de réactivité de l'informatique. Elles en arrivent à chercher une externalisation sur leurs propres budgets, notamment grâce au SaaS. Le « Cloud » est souvent synonyme de « commodification ». Les directions métiers sont aussi poussées par leurs propres équipes qui disposent d'outils plus modernes à leur domicile que dans leur entreprise. En résumé, selon Antoine Gourevitch, « la DSI est attaquée d'un côté par les métiers parce que le système d'information devient le cœur de métier et la limite de responsabilité n'est plus évidente et de l'autre côté par les prestataires qui proposent de « commodifier » l'exécution et la production voire des processus métier entiers comme la paye. »

La « commodification » constitue un véritable danger pour le DSI. « Si le DSI devient un directeur des achats, un vrai directeur des achats fera toujours mieux que lui » avertit Antoine ►

« ON NE PEUT PAS DISCUTER 6 MOIS D'UNE PUBLICITÉ ET SEULEMENT 30 SECONDES DE SON SI »

« La plus belle histoire de gouvernance que j'ai jamais entendue concerne un collègue d'Oxford » raconte Antoine Gourevitch, directeur associé au BCG. Bien qu'elle n'ait rien à voir avec l'informatique, cette histoire illustre ce qu'il faudrait faire. La charpente d'une chapelle datant de la création de l'université d'Oxford commençait à pourrir et il fallait trouver des poutres de très grande taille pour la remplacer. Les dirigeants se lancent dans des recherches difficiles. Or, un matin, le doyen est interpellé par le jardinier en chef qui lui explique que ses arbres sont prêts. Plantés lors de la fondation de l'établissement, ils étaient prévus dès cette époque pour remplacer les poutres appelées inévitablement à pourrir. « Les fondateurs d'Oxford avaient - eux - prévu le remplacement des systèmes. » relève Antoine Gourevitch. Cette gestion dans la durée fait trop

souvent défaut dans des entreprises cotées en bourse où l'avenir se compte en trimestres. « On a l'IT que l'on mérite » a soupiré Antoine Gourevitch. Il ne peut pas approuver un client quand celui-ci a fait discuter une campagne de publicité six mois en comité de direction alors qu'un projet de système d'information a été approuvé en trente secondes. « Quelles sont les bonnes priorités, les bonnes solutions ? » a-t-il interrogé. Jamais, selon lui, un choix technologique ou un problème d'exécution ne sont des causes d'échec irrémédiables. Un projet mal négocié sur ces plans est toujours rattrapable. A l'inverse, un mauvais choix stratégique ou une absence de choix - ce qui revient au même - garantissent l'échec. Trop de projets sont encore lancés sans ROI, selon des mécanismes socio-psychologiques de relations de pouvoir sans rationalité. ■



La DSI passe de l'asservissement au droit de dire non

Françoise Mercadal-Delasalles
Société Générale

Gourevitch. Face à cette impasse, il peut rester la voie du métier. Profitant de son rôle transverse, de sa capacité dans l'entreprise à tout y voir, un manager de système d'information peut tenter d'absorber d'autres directions : les services généraux ou la logistique. S'il veut survivre, le DSI doit sortir de l'étau entre le métier et l'externalisation.

De l'alignement soumis à la dynamique transverse

Mais les directions métier peuvent-elles approuver que le DSI redresse ainsi la tête ? Il semblerait que, côté direction générale en tous cas, on prône l'entente cordiale. « *Le métier et la DSI doivent s'équilibrer, constituer un couple pouvoir/contre-pouvoir. Il faut passer de l'asservissement, de l'alignement, au droit de dire non, à l'avis motivé lié à la vision globale stratégique* » a déclaré Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources du groupe Société Générale.

À la Société Générale, le budget annuel informatique s'élève à 3,4 milliards d'euros et il permet aux 200 000 salariés du groupe, dont la moitié est située hors de France, de servir 30 millions de clients. « *La Société Générale est une banque, et une banque est d'abord un gigantesque système d'information* » a jugé Françoise Mercadal-Delasalles. Elle a cependant estimé que la crédibilité d'une informatique repose avant tout sur l'exécution : « *une baie de stockage qui plante m'amène plus de problèmes que des discussions stratégiques en comité exécutif* ».

Pour elle, l'histoire des systèmes d'information au sein de la Société Générale est une bonne illustration de l'évolution de la conception des rapports de force. Il y a ainsi eu la période « *carte blanche aux entrepreneurs* » où les développeurs d'affaires partaient à l'aventure en utilisant des porteurs issus des directions supports que ce soit la DSI, la DRH, etc. C'était l'époque de la DSI asservie. Et puis, la Société Générale s'est prise deux « *coups de bâton* » d'affilée à environ cinq milliards d'euros pièce selon les sources de l'époque : l'affaire Kerviel et la crise des subprimes. Françoise Mercadal-Delasalles a reconnu : « *ces crises ont été les révélateurs d'une complexité non-maîtrisée, d'une crise intérieure de non-gouvernance, avec un système d'information de 9 000 applications alors que des banques comparables en avaient deux fois moins* ». C'est ainsi que s'est ouverte une période différente. De l'asservissement par l'alignement business, les ingénieurs de la DSI ont été invités à avoir des idées en s'appuyant sur leur force propre : une vision transverse des processus. ►

LES UTILISATEURS CONTINUENT LES SPÉCIFICATIONS PENDANT LES TRAVAUX

La gouvernance des SI inquiète les directeurs financiers. Alors que le Cigref réunissait les auditeurs de SI le 23 juin, le 5 juillet c'est la DFCG, l'association des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion qui réunissait une soixantaine de DAF. Trop de projets informatiques dérivent en coûts, en délais et en qualité, voire sont abandonnés. « *À partir du moment où le DAF, la direction générale, n'est plus là lors des réunions, les troupes se démotivent, le projet se délite* » a souligné Pierre Alain Lecoite, directeur de l'éditeur du progiciel de gestion Unit4 Coda. Quant à David Feldman, consultant, il relève plusieurs points menant à la dérive d'un projet. Il cite l'absence de PAQ (Plan d'Assurance Qualité). « *C'est le permis de conduire du contrat, or il peut être en contradiction avec le contrat* » rappelle-t-il. Rédiger un cahier des charges exhaustif est également une impasse. « *Trop souvent, les utilisateurs continuent de spécifier après la phase du cahier des charges* » prévient-il. Ce qui mène à la demande d'ajouts et donc à des coûts supplémentaires facturés par le prestataire. Il aura également critiqué le fait que dans le cas de projets au forfait, les SSII « *écrivent qu'elles s'engagent en toute connaissance de cause. Or, ce n'est pas vrai.* » Les SSII signent des engagements sans vérifier que ce qui est demandé soit réalisable. Autre cas, récurrent, le facteur humain « *Il faut tenir compte des grincheux et des égos surdimensionnés.* » La dernière cause, la plus dure à régler selon lui, « *le facteur technologique.* » Il faut agir vite et par

exemple stopper un choix de progiciel auquel il manque un module qui ne sera jamais livré dans les temps. Au bout du compte, « *Il faut évaluer la maturité de l'organisation vis-à-vis des projets informatique et mettre en place les comités de gouvernance ad hoc en séparant les responsabilités* » Il conclut en indiquant qu'il existe trois formes de gestion de projets. Soit le DSI prend le leadership, même sur les métiers, ce qui est le garant des bonnes pratiques de gestion de projets, soit c'est le DAF qui nomme un chef de projet du métier, « *ce que le DSI n'aime pas habituellement* », soit le DSI et le DAF mènent le projet de concert. Le DAF de Exapaq, un prestataire d'acheminement de petits colis, a illustré ce qui s'était passé dans sa société. Il s'agissait d'unifier les pratiques comptables de nombreuses entités. « *Le projet aurait pu encore plus déraiper mais cela a marché car cela a été un travail d'équipe de tous, l'éditeur, l'intégrateur, l'informatique et les comptables* » décrit Cédric Favre Lorraine, directeur financier de Exapaq. Il n'y avait pas de recherche de responsable à blâmer, mais une volonté d'avancer. « *Il y avait un seul responsable, le directeur financier qui avait embarqué tout le monde dans cette histoire. Mon conseil serait de faire attention au moral des troupes, à la motivation et à la fatigue et de ne pas détricoter ce qui marche* » conclut-il. ■

Par Jean Pierre Blettner

Par-delà la valeur d'usage

Le colloque a permis de dynamiser bon nombre de principes estimés acquis bien au-delà du fameux « alignement sur le métier ». Il en a été ainsi de la non moins fameuse « valeur d'usage ».

« Il faut certes prendre en compte la valeur d'usage mais il ne faut pas pour autant négliger la valeur patrimoniale et la valeur de distinction » a ainsi harangué Georges Epinette, DG de la STIME et DSI groupe du Groupement des Mousquetaires.

Choisir un progiciel sur étagère au lieu d'un développement propre coûte sans doute souvent moins cher. Mais il ne faut pas négliger la valeur d'un développement propre qui sera porteur d'une différenciation compétitive d'avec les concurrents. « Ce qui est bien pour Carrefour peut être désastreux pour Intermarché : la gouvernance ne peut s'apprécier qu'en termes de performance » a-t-il souligné. Il convient également de chiffrer la valeur qu'apporte l'indépendance vis-à-vis d'un éditeur et de sa politique erratique. Georges Epinette a récemment publié un ouvrage intitulé « L'effectivité de l'usage dans le monde numérique » où il détaille sa vision de la nouvelle gouvernance.

Comme l'a rappelé lors de l'événement Denis Petonnet, DSI des fonctions Groupe chez Orange France Télécom, « il n'y a pas de gouvernance des systèmes d'information séparée de la gouvernance de l'entreprise ». Pascal Antonini, président de l'AFAI, a surenchéri et conclu : « la bonne gouvernance, ce n'est pas cocher des cases dans des listes mais de toujours se remettre en cause et de veiller à repositionner l'organisation dans la bonne voie. » ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouver le colloque
Cigref/Afai/Ifaci
sur CIO Online



Nouvel espace "Actualité juridique des DSI"

CIO-Online propose un nouvel espace dédié à l'actualité juridique des DSI et des managers IT. Il est réalisé en partenariat avec le cabinet Féral-Schuhl Sainte-Marie et Maître Féral-Schuhl, auteur de "Cyberdroit", batonnière élue du barreau de Paris.

Retrouvez dans cet espace l'essentiel de l'actualité du domaine et inscrivez-vous à la newsletter mensuelle.

ACTUALITE | PAROLES DE DSI | EXPERTISES | CIO TV | EVENEMENTS | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS

L'actualité juridique des DSI

CIO cio-online.com
MANAGEMENT
DES SYSTEMES
D'INFORMATION

en partenariat avec
Maître Christiane
Féral-Schuhl
et le Cabinet
Féral-Schuhl & Sainte Marie

CIO ÉVÉNEMENT PARTENAIRE

Soutenir la croissance grâce à l'offshore

TATA CONSULTANCY SERVICES

Sécurité des données : quels droits, quelles obligations ?

Etienne Papin - Avocat associé du cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie

La sécurité des données est déjà encadrée depuis plusieurs années aux titres, notamment, de la Loi Informatique et Libertés, du Secret-Défense ou d'infractions connexes. Une nouvelle réglementation, voulue plus répressive et étendue, est envisagée. Mais le remède pourrait être pire que le mal.

[Lire la suite](#)

27/06/2011 - L'AFNIC publie la nouvelle charte de nommage applicable au .fr

A la suite de la promulgation le 22 mars dernier de la loi n°2011-302 du 22 mars 2011 instituant un nouveau cadre juridique des noms de domaine en .fr, l'AFNIC a mis en ligne le 23 juin la nouvelle charte de nommage applicable. Ce document permet de prendre connaissance des modifications apportées au régime d'attribution et gestion des noms de domaine en .fr. Parmi les principaux changements apportés par ce texte on notera notamment la réforme des procédures PARL et PREDEC de résolution des litiges en .fr, la mise en place d'une procédure spécifique d'enregistrement de certains termes interdits et réservés tels les noms de communes ou de départements.

Retrouvez toute l'information juridique du DSI sur Cyberdroit.fr

CIO.pdf **CIO club**

CONNEXION AU CIO PDF

E-MAIL :

MOT DE PASSE :

[Mot de passe oublié ?](#)

Créez votre compte

PUBLI-REDACTIONNEL

ÉVÉNEMENT CIO

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 7 AVRIL 2011

Mieux segmenter les usages de la virtualisation

Quels sont les meilleurs scénarios pour exploiter la virtualisation depuis le Data Center jusqu'aux postes de travail ? C'est sur ce thème que CIO et Le Monde Informatique ont réuni une centaine de décideurs IT en partenariat avec APC by Schneider Electric, Citrix Systems, Datacore Software et Microsoft, le 7 avril dernier.

Comment mieux utiliser la virtualisation des systèmes d'information à l'heure où cette approche s'étend aux postes de travail et prépare l'arrivée du *Cloud Computing* ? Ce thème a été discuté lors de la conférence organisée par CIO et Le Monde Informatique, le 7 avril en partenariat avec APC by Schneider Electric, Citrix Systems, Datacore Software et Microsoft. Une centaine de décideurs IT en entreprise étaient réunis dans le cadre de la grande bibliothèque de l'Automobile Club de France, place de la Concorde à Paris.

La virtualisation des ressources du Data Center est devenue synonyme de rationalisation et de délais de *provisioning* raccourcis, de haute disponibilité grâce à la simplification des PRA (Plan de Reprise d'Activité). L'heure est à la généralisation et à l'évolution vers le Cloud privé. La virtualisation du poste de travail quant à elle suscite des débats. La diversité des technologies impose de segmenter les populations d'utilisateurs selon leurs usages de l'informatique.

La virtualisation du Data Center, avant le Cloud privé

En ouverture de la matinée, Didier Navez, Senior Advisor chez le cabinet d'analystes Forrester Research a montré que les entreprises se situent selon quatre niveaux de maturité vis-à-vis de la virtualisation du Data Center. Une maturité progressive nécessaire car : « *il faut avoir atteint le quatrième niveau avant de construire un Cloud privé* ». Didier Navez a également annoncé le succès de la virtualisation du poste de travail, avertissant qu'elle ne répond cependant pas à l'ensemble des besoins. Il faut auditer les usages au sein des entreprises et segmenter les populations d'utilisateurs avant d'y recourir.

A l'heure de l'éco-responsabilité et du développement durable, Jacques Perrochat, Directeur Solutions Datacenter chez APC by Schneider Electric, est alors intervenu sur l'optimisation énergétique d'un Data Center. L'orchestration des fonctions dans les salles machines englobe aussi bien les serveurs physiques et virtuels que les infrastructures de climatisation ou d'alimentation. « *Une telle automatisation permet d'optimiser constamment l'infrastructure d'un Data Center et sa consommation énergétique selon la charge informatique* », a-t-il ainsi illustré.

Une table ronde a ensuite débattu des prochaines étapes en matière de virtualisation du Data Center. On a pu entendre les témoignages de six responsables informatiques depuis des PME jusqu'à des multinationales : Jean-François Bernard, responsable des systèmes chez Bergerat Monnoyeur, Jean-Pascal Cousin, en charge du Change Management des Global Infrastructure Services chez Sanofi Aventis, Oliver Kruse, en charge du Service Delivery EMEA des Global Infrastructure Services chez Sanofi Aventis, Fabrice Deschamps, responsable de la direction des opérations informatiques chez MMA, Pierre Dulon, directeur informatique de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank et Jean-Yves Hermann, en charge des infrastructures dans la direction courrier du groupe La Poste. ▶

Poste de travail : une palette de solutions

Trop souvent, l'optimisation du stockage n'apparaît que dans un deuxième temps. Said Boukhizou, Responsable Technique Europe du Sud chez DataCore Software, l'a placé en première ligne : « *Des postes de travail aux Data Centers, toute infrastructure matérielle ou applicative nécessite des ressources de stockage sécurisées et disponibles* », déclare-t-il. Dans ce cadre la virtualisation assure un meilleur profit des capacités hétérogènes et multifournisseurs existantes. Elle les présente comme un volume de stockage unique. « *On les réalloue à la demande de façon simple et dynamique* » a-t-il insisté.

Sont venus ensuite les enjeux autour du poste de travail. Mathieu Bourreau, responsable communication et marketing de la ligne Windows pour l'entreprise chez Microsoft, les a abordés au travers des solutions de virtualisation de l'éditeur, qui intègre le poste de travail et le Data Center, jusqu'au Cloud. « *Pour le poste de travail, il n'existe pas une réponse unique mais une palette de solutions de virtualisation, selon les profils des utilisateurs* », a confirmé Mathieu Bourreau.

La fin de la standardisation

Guillaume Le Tyrant, responsable marketing produits chez Citrix, a détaillé également la diversité des populations d'utilisateurs dans l'entreprise et des architectures de postes de travail pouvant leur correspondre. « *C'est la fin de la standardisation. Désormais, les applications ou le système s'exécuteront tantôt sur le PC, tantôt sur une infrastructure de serveur* », a-t-il déclaré, prônant l'adoption d'une solution prenant en charge cette nouvelle hétérogénéité de façon native et permettant de migrer d'un type de poste de travail à un autre.

Une seconde table ronde a clôturé la matinée en s'attachant aux mises en œuvre concrètes des postes de travail virtuels. Elle a rassemblé cinq managers IT ayant recours à cette approche : Jean-Baptiste Hebbrecht, DSI de la Mairie de Dugny, Michel Massol, chef du service Accompagnement éducatif à la direction de l'Education du Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, Jean-Pascal Cousin, Oliver Kruse de Sanofi Aventis et Pierre Dulon, DSI de CA-CIB. ■

Pour en savoir plus

CIO
Retrouvez
l'intégralité de
l'évènement
sur **CIO Online**

Jeudi 29 septembre 2011 - de 8 h 30 à 14 h 00 - Pavillon Dauphine - Paris 16e

LE DECISIONNEL À L'HEURE
DES RESEAUX SOCIAUX
exploiter les bonnes données

La performance business de l'entreprise exige un pilotage plus précis, plus réactif - voire en temps réel - et collaboratif dans tous ses secteurs d'activité. La clé de la réussite repose sur la mise à disposition de l'information aux bonnes personnes au bon moment, en gommant les silos intra et inter organisations. L'heure des architectures décisionnelles fluides a sonné afin de servir toujours plus d'utilisateurs. La gestion du changement devient un autre défi majeur pour les managers lors du déploiement d'outils décisionnels toujours plus puissants.

[**INSCRIVEZ-VOUS**]

« Il faut professionnaliser les maîtrises d'ouvrage dans l'administration »

Jérôme Filippini est directeur et adjoint au secrétaire général du gouvernement. Il est le premier « DSI groupe » de l'état. Ce normalien et énarque souligne qu'un DSI n'a pas besoin d'être un technicien mais doit être un traducteur entre les besoins métiers et les informaticiens.



CIO : *Pourquoi avoir commencé votre carrière à la Cour des Comptes en 1996 ?*

Jérôme Filippini : Une bonne manière d'apprendre est de commencer par le contrôle de gestion et l'audit. C'est la même chose que dans le privé. De plus, on développe à la Cour des Comptes une approche opérationnelle de la gestion. Loin de son image parfois vieillotte, la Cour est une institution qui ne cesse de se réinventer. Depuis la LOLF [Loi Organique sur les Lois de Finances], elle est commissaire aux comptes de l'Etat. Cela a totalement changé ses méthodes de travail.

CIO : *Quelles étaient vos missions ?*

Jérôme Filippini : Lorsque j'y ai débuté, on commençait à y réaliser les premiers audits sur les systèmes d'information. Puis, en tant que secrétaire général adjoint, j'ai participé à l'organisation pratique de la Cour, avec dans mon périmètre, la documentation, la dématérialisation, la formation et, donc, le processus de gestion du changement de l'institution.

CIO : *En 2001, vous passez par la Préfectorale, pour quelles raisons ?*

Jérôme Filippini : Je suis entré dans la Fonction Publique avec la volonté de servir l'intérêt général et l'Etat. Je suis serviteur de l'Etat. C'est pour cela que j'ai apprécié de travailler dans un petit département rural, le Tarn-et-Garonne (82), où les services préfectoraux sont au croisement de toutes les attentes de la société.

CIO : *Quand avez-vous pris des responsabilités auprès d'une DSI ?*

Jérôme Filippini : C'était en 2003, lorsque j'ai rejoint la Préfecture de Police de Paris (PPP). J'ai eu dans mon périmètre le service en charge de l'informatique. Cela a été mon premier vrai travail en rapport avec une DSI. Dans le cadre de la refonte et de la modernisation du système d'information de la PPP, je me suis retrouvé du côté de la Maîtrise d'œuvre (MOE), avec des enjeux autant RH qu'organisationnels ou de veille technologique. Ma structure était très opérationnelle.

CIO : *En 2006, vous passez dans l'administration pénitentiaire au Ministère de la Justice, pour quelles fonctions ?*

Jérôme Filippini : Cette fois, j'étais du côté de la Maîtrise d'Ouvrage (MOA) mais une MOA générale, pas seulement informatique. Elle comprenait par exemple l'immobilier. Pour les aspects informatiques, j'étais en relation avec la DSI du Ministère de la Justice. L'informatique joue un très grand rôle, croissant en plus, au sein de l'administration pénitentiaire. Bien sûr, elle joue les rôles classiques comme dans toute administration mais elle est aussi au cœur de dispositifs de réinsertion, de formation voire de scolarisation, alphabétisation incluse, des détenus.

CIO : *C'est le Ministère de l'Intérieur qui vous propose pour la première fois, en 2009, d'être Directeur des Systèmes d'Information. Pour un début, n'était-ce pas un gros morceau, notamment avec l'arrivée de la Gendarmerie ?*

Jérôme Filippini : J'ai accepté avec enthousiasme ce poste mais j'avais parfaitement conscience de la taille du défi à relever. C'est l'une des plus grosses DSI de l'Etat avec 600 collaborateurs directs servant 300 000 utilisateurs répartis sur 6 000 sites. Effectivement, l'intégration de la Gendarmerie a amené de nombreux chantiers. Elle a été l'occasion d'un plan de transformation en quatre volets comprenant l'organisation, la gouvernance, la technique et la gestion des ressources. ▶

ClO : *La Cour des Comptes a récemment critiqué la multiplicité des systèmes au sein de ce Ministère ?*

Jérôme Filippini : Une telle intégration ne se fait pas en un jour. Il a fallu du temps et il faudra du temps. Et vous êtes bien placé pour savoir qu'un chantier de transformation ne s'arrête jamais vraiment.

ClO : *Comment avez-vous rapproché les gendarmes, très organisés avec une culture du Logiciel Libre, de la Police, moins homogène ?*

Jérôme Filippini : Au sein du Ministère de la Défense, les gendarmes étaient très autonomes. Quand ils ont été intégrés au Ministère de l'Intérieur, ils ont, dans un premier temps, conservé cette autonomie. Nous avons connecté le système d'information de la Gendarmerie au système d'information général du ministère. Le rapprochement est déjà à l'œuvre. En particulier, il n'était plus question d'avoir plusieurs développements pour un même besoin. Les nouvelles applications sont toutes communes. Etant donné que le rapprochement est encore très récent, les bénéfices ne se sentiront que dans les années à venir. Mais les différences de culture étaient en effet importantes.

ClO : *Quelles sont les différences culturelles entre Police et Gendarmerie ?*

Jérôme Filippini : La stratégie de la Gendarmerie est explicite, décidée hiérarchiquement et appliquée à tous les échelons avec discipline. Ils ont notamment fait un choix autour du logiciel libre qui a été déroulé de la sorte. La police, à l'inverse, n'avait pas fait ce choix explicite de logiciel libre ou propriétaire par exemple. Mais la plus grosse différence entre ces deux corps reste, au niveau DSI, la relation entre MOA et MOE et la gouvernance qui en est induite. Dans la police nationale, les informaticiens ne sont pas des policiers mais ils appartiennent à un corps technique d'ingénieurs. Résultat, la MOA et la MOE sont bien séparées. A l'inverse, dans la gendarmerie, les informaticiens sont avant tout des gendarmes qui ont eu ou qui auront des affectations sur le terrain. Ils ont ainsi une double compétence informatique et métier. Et il en résulte une MOA intégrée à la MOE.

ClO : *Quel modèle de relation entre la MOA et la MOE vous semble préférable ?*

Jérôme Filippini : Les deux ont eu leurs réussites. On ne peut pas dire qu'un modèle soit meilleur que l'autre dans l'absolu. J'ai pu voir des MOA/MOE intégrées à la Préfecture de Police ou dans la Gendarmerie et des MOA/MOE séparées au Ministère de l'Intérieur ou au Ministère de la Justice. Je pense qu'il faut adapter le dispositif aux besoins du moment. Lorsqu'il y a des projets complexes, adhérant aux métiers, disposer d'équipes mixtes MOA/MOE sur le long terme me semble plus judicieux. A l'inverse, le modèle n'est pas du tout pertinent sur certaines parties de la chaîne informatique, notamment la production où le rôle de la DSI est essentiellement technique.

ClO : *Que doit être une bonne MOA dans l'administration ?*

Jérôme Filippini : En fait, l'enjeu actuel, dans l'administration, est déjà de faire prendre conscience aux MOA qu'elles sont des MOA. Il faut professionnaliser leur démarche. Leur rôle est de décrire le besoin de façon stratégique et inscrit dans le temps, de s'occuper de tous les sujets connexes comme les RH, le budget ou la conduite du changement. Une bonne MOA a compris qu'un projet de système d'information n'est pas qu'un projet technique et elle laisse la partie technique aux spécialistes. Intégrer ou pas ►

JÉRÔME FILIPPINI, UN MANAGER GÉNÉRALISTE ET NON UN TECHNICIEN

Jérôme Filippini réalise la totalité de sa carrière dans l'administration. Il est diplômé de l'Ecole Normale Supérieure où il obtient une Maîtrise de Philosophie et une Licence d'Histoire de l'Université Paris X en 1992. Il est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris en 1991. Il est également titulaire d'un DEA de Géopolitique de l'Université Paris VIII et il a été élève de l'ENA (Ecole Nationale d'Administration) de 1994 à 1996. Il débute comme Auditeur à la Cour des Comptes en 1996. En 2001, il devient secrétaire général de préfecture et sous-préfet dans le Tarn-et-Garonne (82). En 2003, il rejoint la Préfecture de Police de Paris comme chef des services généraux puis comme sous-directeur de l'administration et de la modernisation. En 2006, il est nommé sous-directeur de l'organisation et du fonctionnement des

services déconcentrés de l'administration pénitentiaire au Ministère de la Justice. En 2007, il retourne à la Cour des Comptes au Parquet Général, comme avocat général. Ce service sert d'une part de conseil juridique interne et de « direction qualité » à la Cour des Comptes, et d'autre part il sert de parquet pour les fonctions juridictionnelles de la Cour. C'est alors que le Ministère de l'Intérieur lui propose de devenir, en 2009, Directeur des Systèmes d'Information et de Communication, son premier véritable poste de DSI. En janvier 2011, il devient le premier « DSI groupe » de l'Etat en tant que directeur interministériel des systèmes d'information et de communication. Avec rang de directeur, il est adjoint du Secrétaire Général du Gouvernement, le plus haut fonctionnaire de France. ■

la MOA et la MOE est donc secondaire. Le modèle de la gendarmerie est d'ailleurs compliqué à reproduire ailleurs car il n'est pas simple de faire en sorte que les agents aient ainsi une double formation complète.

CIO : *Vous n'êtes pas technicien, comment faites-vous pour diriger des projets techniques ?*

Jérôme Filippini : Les projets concernant les systèmes d'information, comme je viens de le dire, sont avant tout des grands projets de transformation. Il faut donc y associer des compétences métier et des compétences techniques. La qualité d'un directeur est d'animer des compétences issues des deux bords, compétences qu'il ne peut pas toutes avoir. Qu'il vienne d'un bord ou de l'autre n'a finalement pas d'importance. Cependant, il est clair que le système d'information a une épaisseur technique supérieure à bien d'autres sujets où la même logique pourrait être appliquée. Il faut donc que le directeur ait un goût des « langues étrangères ».

CIO : *Plus précisément, quel est le rôle du DSI ?*

Jérôme Filippini : Le DSI doit avoir la volonté de comprendre ce qu'il ne maîtrise pas pour pouvoir le communiquer à tous les acteurs impliqués. Le gros souci des informaticiens est souvent lorsqu'il s'agit de parler aux autres. Dans toutes les DSI, il y a donc besoin de « mutants » capables d'être des traducteurs. Que ces traducteurs viennent d'un côté ou de l'autre n'a pas d'importance, je le répète. Depuis vingt ans, le DSI du Ministère de l'Intérieur vient du métier et c'est un manager généraliste. Il reste cependant nécessaire d'aimer ce et ceux que l'on dirige. Avec l'informatique, il faut aimer à la fois la rigueur et l'innovation.

CIO : *Quels sont les enjeux à la DISIC, la Direction Interministérielle aux Systèmes d'Information et de Communication, ce que l'on appelle la « DSI groupe » de l'Etat dont vous êtes le directeur ?*

Jérôme Filippini : C'est la même chose. Notre enjeu est de nous occuper d'organisation et de conduite du changement et non de choisir le meilleur middleware ou un type de réseau WAN. Nous devons garantir qu'il y aura le même niveau de qualité dans toutes les DSI administratives et nous allons mobiliser les budgets pour les projets choisis.

CIO : *Les attributions de la DISIC sont très orientées « conseil » voire « avis consultatif ». N'avez-vous pas l'impression de devenir une ONU des DSI ministérielles ?*

Jérôme Filippini : Ce serait déjà bien ! L'ONU a su montrer son efficacité pour limiter et résoudre des conflits. Qu'il y ait auprès du Premier Ministre une fonction pour éclairer le gouvernement du point de vue des systèmes d'information est évidemment un gros progrès. Avant de songer à sortir le bâton, il convient d'avoir la capacité à faire respecter les bonnes pratiques. Ceci dit, la DISIC n'a pas qu'un rôle consultatif. Elle aide les DSI ministérielles en termes de conseil et d'assistance méthodologique. Elle portera assez loin des projets mutualisés. Par exemple, on peut citer le réseau interministériel de l'Etat, des Data Centers mutualisés, avec sans doute une logique de Cloud privé, dont la nécessité se fait sentir au fur et à mesure de la croissance exponentielle des volumes de données. Nous avons aussi un rôle de support aux services déconcentrés.

CIO : *Qu'en est-il des grands projets comme Chorus, pour la gestion budgétaire de l'Etat, ou d'Hélios, la comptabilité des collectivités, ainsi que des DSI de collectivités locales ?*

Jérôme Filippini : La DISIC est la DSI groupe de l'Etat. On peut travailler à l'interopérabilité avec les collectivités locales, autonomes par la Constitution, mais pas au-delà. Quant aux grands projets applicatifs, la DISIC pourra donner un avis sur leur gouvernance stratégique.

CIO : *Et quels sont vos rapports avec la DGME, la Direction générale à la modernisation de l'Etat ?*

Jérôme Filippini : Nous travaillons en partenariat, la main dans la main. La DGME travaille plutôt sur le front-office, l'innovation ou l'e-administration. Notre rôle est plus en back office dans la transformation des systèmes d'information. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez la
Création de la DISIC
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez la
Nomination
de **Jérôme Filippini**
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez les
Attributions de la DISIC
sur **CIO Online**



Transformer un infogérant en partenaire stratégique

Nos confrères de CIO.com aux Etats Unis ont suivi l'évolution d'un prestataire informatique qui est passé d'infogérant à partenaire stratégique de son donneur d'ordres. L'entreprise cliente est Hallmark Cards, leader de la carte de vœux en Amérique.

A l'heure où l'on envoie des remerciements par email, des vœux d'anniversaire par SMS ou que l'on utilise Skype le jour de la fête des mères, cela signifie que Hallmark Cards – une société de cartes de vœux âgée de 100 ans et qui réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars – doit se développer au-delà du papier et des enveloppes à lécher.

Il existe encore un marché pour les cartes en papier – il suffit de demander l'avis de sa petite amie le jour de la Saint Valentin – mais depuis dix ans, les recettes de Hallmark n'ont pas évolué et se sont stabilisées à 4 milliards, selon le site d'informations Hoover. Mais étendre les produits numériques de Hallmark au-delà des cartes de base a été un chemin de quatre ans qui comprend une refonte de son infrastructure informatique.

Hallmark s'est adressé à son fournisseur, une grosse SSII qui lui assurait le support et la maintenance applicatif. Il a demandé à être aidé pour concevoir et réaliser des améliorations technologiques visant à apporter de nouveaux revenus, à réduire les coûts et à optimiser les performances et la stabilité. Cependant, Mike Goodwin, CIO de Hallmark, déclare que la transformation de cette SSII du rôle de fournisseur de services IT de commodité à un partenaire métier a été graduelle. Hallmark a d'abord ajouté des tâches de développement qu'il a dirigées.

Aujourd'hui, la SSII aide Hallmark à examiner les moyens d'architecturer des applications pour commercialiser de nouveaux produits destinés aux consommateurs, y compris une initiative mobile prévue pour cette année. « *Nous les avons intégrés dans les réunions de travail. Ils nous apportaient des idées et nous ont aidé à trouver des moyens pour atteindre les objectifs* », explique Mike Goodwin.

De meilleures expériences utilisateurs

« *Comme d'autres prestataires, cette SSII a régulièrement ajouté des consultants en architecture d'entreprise et en processus métiers afin de susciter des relations de haut niveau, de plus long terme et plus lucratives* », déclare David Rutchik, associé dans une société de conseil en outsourcing, Pace Harmon. « *Les DSI qui souhaitent ce type de soutien doivent être prêts, comme Mike Goodwin de Hallmark, à révéler les rouages internes de l'entreprise, tels que ses plans à cinq ans et ses projections de croissance* », insiste David Rutchik.

Une des premières contributions de la SSII fut de conseiller Mike Goodwin sur la manière de ré-architecturer les applications de e-commerce de Hallmark. Pendant les périodes de pointe telles que la Saint-Valentin, les commandes des clients pouvaient prendre plusieurs minutes avant d'être totalement enregistrées et parfois le site ne répondait pas. « *Il suffit de pas grand-chose pour perdre un client qui a eu une mauvaise expérience de ce type dans le monde numérique* » rappelle Mike Goodwin.

À l'époque, Hallmark utilisait la plateforme Websphere d'IBM complétée par de nombreux ajouts de fonctionnalités développées en interne, telles que celle qui rappelait aux clients les occasions à venir. La SSII a permis de valider le passage de Hallmark à une version de Commerce Server de Microsoft délivrée en mode Saas (software-as-a-service) et d'ajouter la fonction de rappel via un module tiers. En utilisant moins de code développé sur mesure, le fonctionnement de l'application a été plus rapide, et les performances sont devenues plus fiables selon Mike Goodwin. Cette amélioration, dit-il, a contribué à transformer 30 % de navigation en plus sur le site en clients payants en 2010 comparé à l'année précédente. Maintenant, Hallmark a ajouté des produits numériques tels que des assiettes en papier personnalisées et des abonnements à des cartes mettant en vedette les personnages de Disney. Les promotions, aussi, font partie de la stratégie de Hallmark afin de garder les gens qui viennent sur le site toute l'année. Par exemple, pour un concours en Mai, les clients téléchargeaient des photos personnelles pour créer une carte de vœux amusante. Les gagnants, qui seront annoncé ce mois-ci, recevront 250 \$, et Hallmark vendra les cartes sur son site. ■

Par Kim S. Nash pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



« Nous ne nous posons pas mille questions sur la MOA/MOE »

Philippe Delaide est directeur général de Kiala, leader de la logistique de proximité. Dans son entreprise, la technologie et le commercial se complètent naturellement. La DSI coordonne de multiples intervenants externes et se situe au même niveau que les autres directions opérationnelles.



CIO : *Quelle est l'activité de Kiala ?*

Philippe Delaide : Kiala est un spécialiste de la logistique de proximité, et commissionnaire de transport. Il organise la remise de colis, au départ d'un hub central où il effectue le tri, puis la distribution via des navettes régionales en France ou dans les pays européens via des partenaires de transport puis des commerçants gérant des points relais.

CIO : *Quelle est la place de la technologie chez Kiala ?*

Philippe Delaide : La technologie est une des clés de notre réussite. Kiala est une société de technologie qui fait de la logistique. La société emploie 100 personnes, dont 60 sont des informaticiens. Comme nous sommes commissionnaires de transports, presque toute la chaîne de valeur est sous-traitée : transporteurs, navettes et points relais. Le seul véritable actif de Kiala, c'est sa plateforme technologique qui permet d'animer cet ensemble et dont le coût est de 22 millions d'euros.

CIO : *Peut-on résumer Kiala à la technologie ?*

Philippe Delaide : Certainement pas. Kiala développe un partenariat gagnant-gagnant avec les commerçants qui gèrent les points de retrait des colis. Kiala entend animer les commerces de proximité car le modèle repose sur la motivation des acteurs. Ainsi, étant donné que le revenu issu de la gestion des colis ne serait pas suffisant pour les commerçants pour constituer une activité à part entière, il faut que l'activité de gestion de colis soit également un faire-venir de la clientèle pour leur propre fond de commerce. Cette activité ne doit pas être destructrice de valeur pour le gestionnaire de point de retrait. Il ne doit pas y passer trop de temps. Le niveau de saturation d'un point de gestion des colis est de l'ordre de 20 à 30 colis par jour. Ce qui nous amène à devoir densifier notre réseau de distribution.

CIO : *Au quotidien, quand employez-vous la technologie ?*

Philippe Delaide : Elle est présente à chaque étape, notamment pour assurer la traçabilité des colis. Nous avons équipé chaque commerçant d'un PDA avec un scanner. Il scanne le colis qui lui est déposé et l'information de sa bonne arrivée nous est transmise. Nous pouvons en notifier le destinataire final. Au moment où ce dernier va venir chercher son colis, il signe grâce à un stylo numérique ►

KIALA CRÉE UNE LOGISTIQUE INTELLIGENTE DE PROXIMITÉ

Kiala est un réseau indépendant de points de livraison en Europe. Le service Kiala permet aux consommateurs achetant à distance de récupérer, payer et retourner leurs colis ainsi qu'aux commerciaux ou techniciens nomades de se faire livrer leur matériel. Lancé en 2001, Kiala est opérationnel en Belgique, Espagne, France, Pays-Bas et Luxembourg. Le réseau compte 7 000 points de livraison, dont 5 000 en France et traite jusqu'à 145 000 colis quotidiennement. La société connaît une croissance annuelle pondérée de 56 % depuis son origine avec une augmentation

de son chiffre d'affaires, passé de 1,3 millions d'euros en 2002, pour sa première année pleine d'activité, à 47,2 millions d'euros en 2010. Kiala est disponible auprès de plus de 300 enseignes, dont 125 en France. On trouve ainsi comme clients Amazon, CDiscount, Rue du Commerce, Sarenza, Spartoo, Aigle, Celio, Darty, Bertelsmann, Damart, Yves Rocher et des sociétés High Tech comme Belgacom, Free, SFR, HP ou encore IBM, NCR et Philips Medical pour la livraison de pièces détachées aux techniciens de maintenance. ■

sur le PDA et le commerçant va scanner le colis. L'information de la remise va, là aussi, nous être remontée. Les entreprises qui nous confient leurs expéditions accèdent à un extranet qui leur permet de suivre le cheminement de leurs envois. Le client final lui-même a accès à des données sur cette traçabilité, mais plus réduites.

CIO : *Devant l'importance de la technologie, quelle est la place hiérarchique du DSI chez Kiala ?*

Philippe Delaïde : Il y a trois métiers chez Kiala, qui correspondent à trois directions de même niveau rattachées à la direction générale. Tout d'abord, il y a la direction logistique qui va effectuer le tri et l'acheminement des colis via les transporteurs. Ensuite, il y a la direction du réseau. C'est une fonction dont certains concurrents ont négligé le rôle spécifique. Sa responsabilité est de recruter les points-relais et d'animer les partenariats. Enfin, il y a la DSI.

CIO : *Comment gérez-vous, dans ce cas, les rapports entre la MOA et la MOE ?*

Philippe Delaïde : Notre DSI connaît très bien le métier de la logistique et est pratiquement capable de parler de la logistique comme un directeur logistique. Cette connaissance du métier fait que nous n'avons pas à nous poser mille questions sur les rapports entre MOA et MOE.

CIO : *Comment peuvent évoluer des services de logistique de proximité ?*

Philippe Delaïde : La gamme de services de Kiala va être étendue. La traçabilité doit encore être augmentée afin d'améliorer la qualité de service. Les commerçants partenaires vont se voir confier de nouvelles tâches à valeur ajoutée. Par exemple, dans le cadre des offres triple-play, Free s'est adressé à Kiala afin de procéder à l'échange de box lors du changement de génération de boîtiers. Les opérateurs Orange et SFR demandent, pour leur part, une valeur ajoutée supplémentaire. L'idée est que le commerçant puisse vérifier si outre la box, la télécommande et le câble d'alimentation sont bien présents dans le colis remis par le client. Toute la volonté et la démarche de Kiala sont d'industrialiser les processus et de faire en sorte que les commerçants réalisent les nouvelles tâches sans y passer trop de temps aux dépens de leur activité principale. De ce fait, l'enjeu est aussi de densifier le réseau pour ne pas surcharger les points relais.

CIO : *Peut-on créer de nouveaux services dans cette activité ?*

Philippe Delaïde : Nous travaillons par exemple sur le « *business to nomade* » qui consiste à permettre à une entreprise de diffuser une lourde documentation papier vers un représentant local qui passera la prendre au point relais. Ce service pourrait intéresser les laboratoires pharmaceutiques pour diffuser la documentation des visiteurs médicaux. De la même manière, les vendeurs opérant au domicile des consommateurs, notamment pour des réunions de vente avec des amis de l'hôtesse, de type « réunion Tupperware », pourront venir chercher les produits au point relais. De nouveaux services « pointus » peuvent être aussi mis en œuvre tels que l'édition par le consommateur lui-même d'une étiquette à codes barre sur sa propre imprimante. Cela permet à une société comme Sarenza, un site de vente de chaussures en ligne, de re-créditer le client dès que celui-ci indique qu'il veut rendre le produit si celui-ci ne lui convient pas. Cela favorise une démarche commerciale plus offensive côté e-marchand. Quant à la technologie, elle permet à chaque fois de resserrer les mailles de contrôle et d'éviter les litiges. ■

Propos recueillis par Jean-Pierre Blettner et Bertrand Lemaire

DEUX TYPES DE DSI SELON LE TYPE D'ENTREPRISE POUR PHILIPPE DELAÏDE

Philippe Delaïde a eu une expérience dans le consulting, notamment chez Accenture. Pour lui, il existe deux types de situations qui appellent deux types de DSI.

- **Le DSI support.** Un premier type de DSI concerne une entreprise où la DSI est vue comme un service de support. Dans ce cas, l'essentiel est de savoir gérer les priorités et l'adéquation des projets aux besoins des métiers. Les enjeux business des projets de systèmes d'information ne sont en effet pas toujours évidents.
- **Le DSI métier.** Le second type de DSI concerne une entreprise où sa direction des systèmes d'information est au cœur de la

production. C'est le cas chez Kiala mais aussi, par exemple, chez les opérateurs télécoms. Dès lors, le DSI doit être passé par la composante métier pour bien en maîtriser les processus. C'est plus important que sa connaissance technique. Il doit aussi savoir distinguer ce qui peut être externalisé de ce qui est différenciant vis-à-vis de la concurrence et fondamental. Cette distinction lui permet de gérer au mieux ses budgets et d'éviter l'encombrement des équipes. Enfin, il doit disposer, surtout dans les entreprises en forte croissance, d'une double casquette : gérer le développement autant que gérer l'exploitation quotidienne. ■

APPRENDRE À DOMESTIQUER LA TECHNIQUE



CIO EVENEMENTS 2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2011 sur cio-online.com

29 septembre 2011

LE DÉCISIONNEL À L'HEURE DES RÉSEAUX SOCIAUX : EXPLOITER LES BONNES DONNÉES

La performance business de l'entreprise exige un pilotage plus précis, plus réactif - voire en temps réel - et collaboratif dans tous ses secteurs d'activité.

11 octobre 2011

VERS UN SYSTEME D'INFORMATION PLUS AGILE : ETRE RÉACTIF AU SERVICE DU BUSINESS

A l'heure de la mondialisation et de la transformation des modèles économiques des entreprises, le système d'information doit permettre de changer de cap avec facilité lorsque les directions métiers expriment de nouveaux besoins.

17 novembre 2011

IT FOR CFO : INVESTIR À BON ESCIENT DANS SES SYSTÈMES D'INFORMATION

Dans un contexte de reprise, les entreprises doivent investir à bon escient afin de soutenir une stratégie offensive.

24 novembre 2011

INNOVATIONS ET DEFIS 2012 DE LA DSI : L'IT POUR RÉUSSIR DANS LE NOUVEAU CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Doper les ventes, optimiser sa relation client, fiabiliser la Supply Chain, réduire ses coûts, administrer ses RH ou mieux gérer les relations avec ses partenaires sont autant d'impératifs pour les entreprises.

SOMMAIRE N° 41 AOÛT 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : Le Saas redéfinit les relations entre les métiers et l'informatique

NUMÉRO SPÉCIAL : Le Palmarès des managers de l'IT 2011

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre