

ÉDITO

SOMMAIRE

Nous avons le plaisir de vous offrir ce premier numéro de CIO, le média de référence des managers des systèmes d'information, présenté en format pdf. Cette formule, publiée tous les quinze jours, à partir du 5 janvier, a pour objectif de vous informer plus vite et plus fréquemment, avec des contenus exclusifs, face aux enjeux majeurs auxquels vous êtes confrontés. CIO donne une large place aux retours d'expérience, aux informations pratiques et à la gestion de carrière. Des liens actifs au sein du document vous donneront un accès direct à des informations enrichies et aux services de CIO. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Remettre un projet sur les rails

p. 1 à 4

GUIDE SOLUTIONS

Transformer le système d'information grâce à l'infogérance

p. 5 à 8

GESTION DE CARRIÈRE

Etre «chassé» pour l'international

p. 9

INTERNATIONAL

Les DSI américains coupent leurs budgets

p. 10

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Crise financière et Bâle II

p. 11 à 12

INDICATEURS

L'état de la sécurité des informations

p. 13

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Remettre un projet sur les rails

Beaucoup de projets informatiques dérapent sur un point ou un autre. Si chacun est confronté quotidiennement à la possibilité de l'échec, redresser la barre avec un minimum de casse nécessite un peu de méthode.

L'échec total ou - plus souvent - partiel est finalement assez répandu dans le cas des projets informatiques. L'échec total c'est l'arrêt en cours de route ou la mise au rebut de ce qui a été fait, sans autre forme de procès. Quant à l'échec partiel, c'est un projet pâtissant d'une non conformité significative par rapport à la demande initiale, de budgets explosés, de retards importants, de défauts de qualité ou d'une rentabilité inférieure à celle escomptée. La DSI peut alors être bloquée durant des mois voire plusieurs années. Mais au bout du compte, les leçons tirées de ces échecs constituent souvent le socle de la réussite de nouveaux projets.

Exemple chez l'équipementier automobile **Faurecia**. Entre 1998 et 2000, cette entreprise industrielle de premier plan a voulu consolider et harmoniser un système d'information très hétérogène issu d'une importante croissance externe à travers le monde. Le premier projet a été lancé autour d'Oracle Applications mais Oracle n'a pas tenu toutes ses promesses. Même le déploiement du pilote s'est révélé impossible.

L'entreprise s'est donc retrouvée à devoir faire évoluer tout son ancien système d'information pour lui faire passer l'an 2000. Cette situation très conflictuelle avec un procès intenté à l'éditeur a eu des conséquences lourdes : le blocage d'investissements importants dans l'informatique durant plusieurs années tandis que le groupe continuait par ailleurs d'acquérir de nouvelles entités et de se développer. C'est en 2006, que le nouveau DSI, **Bertrand Eteneau**, a reçu comme mission de relancer le chantier de l'harmonisation du système d'information en couvrant correctement les nouveaux besoins métier apparus depuis l'échec majeur de l'an 2000, du pour l'essentiel à « un produit promis qui n'existait pas au niveau industriel et un produit livré qui ne correspondait pas au contrat signé » résume le DSI. Faurecia a lancé à la ▶

10 DSI RÉPONDENT

Bertrand Eteneau
Faurecia

Bernard Lavigne
Bonduelle

Christophe Davy
BPI

Vincent Fraitot
Pernod Ricard

Claude Buzier
B2V

Philippe Tassin
DSI de transition

Safia D'ziri
INA

Philippe Courqueux
Cora

Alain Gobert
Champagne-Ardenne

Isabelle Illy Weisbecker
Etam

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview
complète de
Bertrand Eteneau
DSI de Faurecia
sur **CIO TV**



Le produit livré ne correspondait pas au contrat signé.

Bertrand Eteneau,
DSI de Faurecia

fin de 2006 un nouvel appel d'offres décrivant ses besoins métiers, de la conception de produits à la production et à la distribution, avec des services transverses (comptabilité...) partagés. Les réponses des intégrateurs ont été alors de deux types : d'un côté "du SAP du sol au plafond", de l'autre des modules issus de divers éditeurs avec un travail d'intégration. En juin 2007, suivant en cela l'exemple de la plupart des acteurs du secteur automobile, Faurecia a retenu la première solution. La première partie du projet a consisté à construire tous les processus métiers au sein de SAP en faisant contribuer des équipes de tous les domaines concernés. A ce jour, les sites pilotes (un d'ingénierie, un de production et un de services transverses partagés) sont équipés et le déploiement est amorcé. Face à une situation d'échec, Faurecia a donc, après un délai de convalescence, d'une part joué la sécurité d'une solution éprouvée dans son secteur d'activité et d'autre part insisté sur la participation des métiers pour redonner confiance dans le système d'information.

Autre source fréquente d'insatisfaction : l'infogérance. Remède radical : changer de prestataire. **Le groupe Bonduelle**, le leader de la conserve de légumes, a connu de tels problèmes chez Capgemini en 2000. La mise en infogérance globale était liée au déploiement d'un PGI de JDEdwards et elle visait à réduire les coûts de gestion tout en résolvant un problème de vieillissement des équipes internes en transférant celles-ci à l'infogérant. Il ne restait ainsi que deux personnes chez Bonduelle en charge de l'informatique du groupe, essentiellement pour traiter les factures. Le contrat avait été signé pour dix ans. Le constat d'échec fut tiré en moins de deux ans. **Bernard Lavigne** a alors été recruté afin de reconstituer une DSI et reprendre en main la mise en place du PGI et enfin de casser le contrat avec Capgemini.

LES 7 INDICES D'UN PROJET MAL PARTI

- **Les délais dérapent**, les jalons de livrables ne sont pas respectés ;
- **Les budgets prévus ne sont pas respectés** ; des ressources supplémentaires sont demandées ;
- **Les livrables ne sont pas conformes à la demande** soit pour ce qui concerne les fonctions, soit en terme de qualité ou de performance ;
- **Le retour sur investissement est insuffisant** ou inférieur aux prévisions ;
- **L'organisation du projet est défaillante**, des divergences de vues apparaissent entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage ;
- **Les commissions de gouvernance se multiplient**, ce qui aboutit à ne plus savoir qui décide quoi sur quelles bases et à une défaillance générale de la gouvernance du projet ;
- **Rejet du projet par les utilisateurs ou conduite du changement mal faite** ; Perte de confiance des décideurs dans le projet.

Ces symptômes sont éventuellement concomitants sans qu'il y ait de véritables différences selon la taille du projet ou le secteur d'activité, décrit Patrick Dailhé, patron du cabinet de conseils Alizé.

Pour en savoir plus



CIO Événement
Bernard Lavigne
DSI de Bonduelle
s'est exprimé lors
de la conférence
infogérance

En 2003, de nouveaux appels d'offres sont lancés pour une mise en infogérance, séparant cette fois nettement la tierce maintenance applicative (TMA) et les infrastructures. Les nouveaux contrats ont été signés début 2004 en prenant garde qu'ils soient suffisamment souples, à la hausse comme à la baisse, grâce à une facturation à l'unité d'œuvre afin qu'ils s'adaptent aux besoins de Bonduelle sans devenir des générateurs d'avenants. Echaudé, Bonduelle a tenu, par prudence, à redevenir propriétaire de ses actifs informatiques. « *La première leçon que nous tirons est la nécessité de recourir pour son infogérance à une société d'une taille comparable à la sienne, ayant une grande souplesse contractuelle et un grand sens de l'écoute, compétence nécessaire dans une situation de souffrance* » indique Bernard Lavigne. Bonduelle a obtenu de connaître son directeur de compte côté prestataire avant la signature et de disposer de clauses de sortie beaucoup plus favorables qu'avec Capgemini, dont le contrat avait été difficile à démonter. « *Un client est fidèle parce qu'il est libre* » souligne Bernard Lavigne. La réussite de ce second contrat d'infogérance provient pour beaucoup de l'échec tiré du premier projet, Bonduelle ayant acquis une plus grande maturité et une meilleure compréhension de ses besoins et de la rédaction de cahiers des charges.

Les développements logiciels sont aussi une grande source de préoccupations. Trois DSI, ceux de Beauté Prestige International (filiale du groupe cosmétique japonais Shiseido), Pernod Ricard et le groupe B2V (retraite, prévoyance et santé), ont croisé leurs témoignages lors d'une table ronde organisée en avril dernier par l'Ebg. Ils présentent de nombreux points communs. Première situation : à son arrivée, à la DSI de **Beauté Prestige International**, **Christophe Davy** (qui l'a depuis quittée), trouve l'extranet de prise de commandes des distributeurs qui venait d'être livré par un prestataire et qui ne marchait pas. « *On tapait 2, ça sortait 400* », décrit Christophe Davy. Le fournisseur promettait d'y remédier dans les cinq semaines mais à condition qu'on lui paie un supplément. Ce délai passé, cela ne marchait toujours pas. Discrètement, Christophe Davy a mis en place une solution issue d'un autre site cosmétique, puis rompu avec



Le projet au forfait ne permettait pas de savoir ce qui restait à faire.

Vincent Fraitot,
DSI de Pernot Ricard

le prestataire. Ceci dit, l'échec était prévisible : ce dernier en était à son premier développement en XML ; personne n'avait piloté le projet en interne à cause de la vacance de la DSI durant six mois ; la recette avait été bâclée ; et le contrat n'avait prévu aucune obligation de résultat. Conclusion de Christophe Davy : « *Il est impossible de rattraper quoi que ce soit quand ça ne passe plus ni avec le prestataire, ni en interne. Autant repartir de zéro* ». Autre enseignement : il est essentiel de ne pas se tromper de fournisseur. Avant de s'engager, Christophe Davy discute donc avec les clients des prestataires, ayant déjà implémenté avec eux les mêmes technologies.

Vincent Fraitot, DSI de Pernot Ricard Europe, pour sa part, voulait installer à Madrid un ERP JD Edwards commun à toutes les filiales européennes, en s'appuyant sur un intégrateur. Tout allait très bien jusqu'au jour où cet intégrateur changea subitement son chef de projet, réclama des délais supplémentaires et des sur-coûts. En réalité, l'intégrateur avait calé, sans l'avouer, sur le dernier volet des développements spécifiques. Des délais lui furent accordés une première fois, mais pas une seconde. Vincent Fraitot s'en est sorti en terminant lui-même l'intégration avec les meilleurs consultants de toutes les filiales rappelés d'urgence à Madrid. Il a également repris trois consultants du prestataire, qui lui ont d'ailleurs été très utiles pour la documentation. « *Les choses se seraient peut-être passées différemment si nous avions eu une visibilité sur ce qui restait à faire au prestataire. Mais les contrats au forfait ne le permettent pas* », explique-t-il.

Autre enseignement : toujours prévoir un plan B en interne. Mais la sortie de crise ne viendra jamais des personnes responsables des blocages. « *Il faut trouver d'autres interlocuteurs, qui sauront prendre les bonnes décisions* », avance Vincent Fraitot. Enfin, chez le groupe de protection sociale **B2V**, **Claude Buzier** a été appelé comme DSI pour piloter la refonte des deux systèmes d'information, retraites complémentaires et prévoyance-santé, ainsi que la mise en place par un prestataire d'un socle de technologie SOA de gestion des cotisations, des encaissements et du CRM. Le tout représentait un projet de 17 millions d'euros. La double refonte a été concluante. En revanche, le socle SOA n'est toujours pas réalisé, le prestataire ne maîtrisant pas la combinaison « Java et Open Source », ni ses développements au Maroc. Une fois de plus, le contrat au forfait a empêché de voir où on en était. « *Il aurait fallu placer chez le prestataire quelques personnes de chez nous, déjà bien formées à ces nouvelles technologies* », regrette Claude Buzier. A ne pas écarter non plus, le Plan d'assurance qualité, qui fixera les responsabilités de chacun.

COMMENT SE SORTIR D'AFFAIRE EN 6 ETAPES

Une feuille de route en 6 étapes dressée par Philippe Tassin, DSI de transition, qui a comme mission première de sortir de l'ornière des organisations subissant un échec grave.

- 1 **Sortir les responsables**, que ce soit le directeur ou le chef de projet. La réorganisation des hiérarchies doit se faire dans les premières semaines, sinon c'est trop tard.
- 2 **Reprendre les équipes en main**, les remotiver et remettre en place les bonnes pratiques de gestion de projet. Si un membre de l'équipe s'en va parce qu'il a trouvé mieux ailleurs, en faire un élément de motivation : « *c'est la preuve que vous valez quelque chose, malgré l'échec.* »
- 3 **Rétablir le dialogue avec les directions opérationnelles.**
- 4 **Traiter à fond chaque problème** et ne pas se contenter de soigner séparément chaque symptôme devenu trop visible.
- 5 **Dire la vérité à tous**, en interne à la DSI comme aux autres directions, sans chercher à cacher les difficultés.
- 6 **Prévenir les crises ultérieures en installant de bonnes pratiques** : ne déployer qu'un produit testé ; importance d'un calcul sérieux du budget ; etc.

Ceci dit, une prestation en régie ne sera pas la panacée pour autant. Le DSI d'une société de conseil avoue s'en être remis à son prestataire et à sa promesse de réaliser une application marketing à un tarif attrayant en 4 mois. « *L'expert fourni ne pouvait être là que deux jours par semaine, ce qui me semblait peu et nous n'étions pas toujours disponibles à ce moment-là. De plus, nous n'avions pas forcément bien cadré nos besoins au départ* ». Au bout de trois mois, il était clair que le projet ne serait pas achevé dans les délais. « *Mais que faire à part continuer avec le même prestataire ?* » résume le DSI. Après huit mois, il obtient tout de même le cœur de son application mais pas les rapports associés. Il aura cependant à peu près tenu les budgets. Quoiqu'il en soit, si les conflits avec les fournisseurs sont fréquents dans les cas d'échecs de projets, il s'agit plus d'un symptôme que d'une cause première. « *Quand un chef de projet n'est pas capable de synthétiser son projet en une heure en détaillant les buts et les moyens, c'est que ça va mal* » juge **Philippe Tassin**, qui joue les « **DSI de transition** » en cas de crise. Il a dirigé des DSI de grands groupes durant plus de vingt ans dans des cas similaires. Son constat est sans appel : « *Dans 95% des cas, les projets plantent à cause du management. En général, la première mesure est de le changer, d'où mon arrivée. Mes missions durent environ un an et* ►

comprennent l'accompagnement à l'installation de mon successeur ». Il poursuit : « il y a des projets-Titanic que l'on ne rattrape pas : ça coule, c'est trop tard. Il n'est pas toujours simple et rapide de savoir que c'est trop tard. En revanche, il est facile de savoir en une heure si la direction du projet va ou pas ».

Toutefois, si un chef de projet ne sait plus où il va, il n'est pas nécessairement le seul fautif. **Patrick Dailhé, patron du cabinet de conseils Alizé et ancien DSI de l'Unedic, ancien responsable du projet Copernic au Ministère des Finances**, détaille les causes d'un échec : « L'industrialisation défailante du projet en termes de performance ou de qualité est présente dans 80% des échecs. Mais la cause première de l'échec est l'incompréhension entre les différents acteurs : maîtrise d'oeuvre, maîtrise d'ouvrage, sponsor, prestataires, ainsi que l'évolution de la demande des directions métiers, en cours de projet, qui n'est pas suffisamment filtrée, hiérarchisée et repositionnée par rapport aux fondamentaux du projet ».

Côté remède, Philippe Tassin comme Patrick Dailhé, prêchant il est vrai chacun pour leur paroisse, insistent sur la nécessité d'un expert extérieur pour poser le diagnostic en moins de quinze jours. Un contrôleur interne ne pourrait être objectif car il est partie prenante. Dès lors, « Il faut interroger un maximum de gens à tous les niveaux, de la DG à la secrétaire, côté équipes informatiques comme métiers : on tombe parfois sur des ressentis intéressants ou, simplement, sur quelqu'un qui a eu trop de bonnes idées et qui a été écarté » souligne Philippe Tassin. Il soupire : « on s'imaginerait que, face à un bogue, les clients gueulent mais c'est faux ! Ils gueulent parfois une fois, deux fois puis ils arrêtent, lassés. » Une fois le diagnostic posé, vient le moment de repartir dans une logique de succès. Selon Patrick Dailhé, « Il n'est pas toujours simple d'arrêter un projet pour repartir sur autre chose, bâti sur de meilleures bases. Mais corriger ce qui ne va pas dans les caractéristiques du projet lui-même peut aussi être trop compliqué. D'autant que, très souvent, des problèmes essentiels résident dans l'architecture et l'urbanisation. »

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

5 RECETTES DE DSI

« Nous sommes devenus partenaires d'un éditeur qui n'arrivait pas à délivrer le spécifique associé à son logiciel de facturation. Il a intégré nos demandes dans sa feuille de route, et nous avons accepté un délai supplémentaire, avec une montée de version gratuite mais comme bêta testeur. »

Safia D'ziri, DSI de l'Institut National de l'Audio-visuel

« Au Ministère de la Culture, jusqu'en 2004, les métiers se plaignaient de ce qui était livré, car peu ou pas sollicités lors de la conception. Il a été créé un poste de haut fonctionnaire des systèmes d'information, rattaché au secrétaire général, et qui s'assure de la cohérence des projets. Chaque année, il y a une réunion du cabinet du ministre avec une validation des projets avec le DSI. »

Eric Scher, directeur des projets de la direction des affaires générales au **Ministère de la Culture**

« La clé du succès c'est d'associer l'informatique, les magasins et les équipes de caisse. On a constitué une équipe en alerte permanente. On détecte les problèmes en amont et on propose en même temps la feuille de route pour les corriger. Un signal d'alerte c'est lorsque l'informatique interne et le prestataire

se renvoient la balle, ou que le fournisseur dit que c'est plus cher que prévu, car c'est qu'il estime alors que la demande a changé. Il faut repréciser les priorités, entre les utilisateurs, le prestataire et l'informatique interne. »

Philippe Courqueux, DSI de Cora

« Il faut se poser les questions : quelle solution mettre en place si le projet tourne mal ? Le calendrier peut-il être décalé et quels jalons seront impactés ? Quels moyens humains et financiers seront disponibles pour réduire les risques de dérive ? Est-ce que tous les éléments de compréhension du projet par le prestataire sont présents ? »

Alain Gobert, DSI, Région Champagne-Ardenne

« Généralement, la reprise en main passe par l'escalade à un niveau hiérarchique supérieur chez le fournisseur, par un suivi plus fin de l'avancement et la transparence du prestataire sur ses difficultés. Cela passe aussi par le changement de chef de projet. Et côté client, il y a des actions telles que l'amélioration du pilotage interne et des spécifications ainsi que le respect des délais. »

Isabelle Illy Weisbecker, DSI d'Etam

Comme, généralement, la gestion du projet est défailante, y compris au niveau des mauvais choix techniques – l'imaturité d'une technologie étant plus rare – redresser la situation suppose de remettre à plat les méthodes, éventuellement abuser du formalisme et écrire tout ce que l'on va faire. Cela permet, par exemple, d'éviter que des projets soient déployés sans être testés pour gagner du temps. « Mes recommandations sont régulières et toujours écrites, mais le manager de crise n'a que quelques semaines pour fournir du visible » insiste Philippe Tassin. Patrick Dailhé confirme : « Il faut créer des prototypes pour montrer que ça avance et surveiller régulièrement les projets par des méthodes formelles, éventuellement avec des audits ». Enfin, redresser un projet suppose des rallonges budgétaires. « Si la direction générale ne veut pas comprendre la situation mais cherche juste un bouc émissaire, il faut s'en aller mais une telle situation ne m'est jamais arrivée » conclut Philippe Tassin. ■

Bertrand Lemaire, avec Jean-Claude Streicher et Jean-Pierre Blettner

Transformer le système d'information grâce à l'infogérance

Une certaine maturité est requise si l'on veut transformer son système d'information grâce à l'externalisation. Le mieux est de prévoir le budget nécessaire afin de piloter soi-même les évolutions dans le cadre de son contrat d'infogérance.

« Il ne faut jamais croire que la transformation du système d'information est transparente dans un contrat d'infogérance ni faire confiance au prestataire » affirme un brin provocateur **Pierre Laigle, patron et fondateur de la société de conseil KLC Solucom.**

Pré-requis d'un contrat qui inclut la transformation, pour cet expert : l'entreprise doit avoir déjà atteint une certaine maturité en matière d'externalisation. En se basant sur les retours d'expérience de ses clients, il affirme les deux lois de la transformation : ça coûte cher, et il est hautement conseillé que la DSI la paie directement. « Nos clients constatent au bout de quelques années, qu'ils auraient mieux fait de payer eux-mêmes les transformations, car ainsi ils les auraient beaucoup mieux pilotées et ils auraient été sûrs que ce qui était prévu ait réellement été fait » reprend Pierre Laigle. Il donne une estimation des coûts : « Un ordre de grandeur moyen est d'environ 30% du budget annuel. Exemple, pour des services qui coûtent 10 millions par an, si vous voulez les transformer – uniquement sur le plan opérationnel, pas sur le plan applicatif – cela risque de coûter 3 millions, qui vont s'échelonner sur deux à trois ans ».

La transformation cela comprend autant le rafraîchissement technique lourd (virtualisation) que la consolidation de l'existant, la documentation, et la mise en conformité avec des référentiels de type ITIL. « Il y a souvent six à dix chantiers de transformation à mener en parallèle, qui peuvent être des mises à jour de plan d'assurance qualité, des catalogues, des conformités ITIL, et puis toute une série d'évolutions d'architecture technique » détaille Pierre Laigle, pour qui une entreprise ne peut mener en interne ces transformations. « Elle ne peut pas aligner ces 10 projets, elle n'a ni l'expérience ni les outils. Donc, elle identifie les transformations, mais elle se rend vite compte que c'est à un spécialiste de le faire. Je rencontre de plus en plus de gens qui me disent après coup, que finalement l'intérêt de l'infogérance c'est qu'elle a permis la transformation. Je me demande si un jour il ne va pas y avoir uniquement des contrats de transformation. Il commence à y en avoir d'ailleurs ».

On trouve une illustration de cette démarche en étudiant la voie suivie par **Jean Pierre Guillin, DSI Contract Management and Technical Architecture du Groupe CAT.** Groupe CAT est un logisticien international. Cette ancienne filiale du groupe Renault a été privatisée en 2001. Elle transporte les véhicules neufs et les pièces de rechange vers les concessions. En 2002, le groupe CAT a examiné les défis auxquels il devait faire face. « Dans le monde automobile, il faut à la fois réduire les coûts, avoir un meilleur système ►

“

Le coût moyen d'une transformation est de 30% du budget annuel d'un service.

Pierre Laigle,
KLC Solucom

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

ATTENTION AUX TRANSFORMATIONS TECHNIQUES TROP AMBITIEUSES

Quand on parle de transformation, on parle de trois types de projets, prévient **François Stragier** consultant chez **Ineum Consulting.** On trouve d'abord la transformation de la DSI pour qu'elle puisse piloter l'infogérant. Cela concerne la mise en place de bonnes pratiques ITIL, des modifications d'organisation ou de la mise en place du contrôle des coûts, d'indicateurs, « C'est indispensable » affirme le consultant.

Il y ensuite la transformation « technique ». « Il s'agit généralement de réduire les coûts ». On y trouve la standardisation du matériel et des systèmes d'exploitation, la virtualisation, la fiabilisation d'une application, « Cette transformation est

généralement facultative, et il n'est pas rare que l'on prévoie une transformation technique ambitieuse, mais que la réalisation le soit beaucoup moins, ce qui pose un problème de rentabilité du projet », souligne François Stragier.

Et, il y a les transformations sans lien direct avec l'externalisation. « Le client va mandater le prestataire pour "refaire" le système d'information externalisé, mais cela pourrait faire l'objet d'un contrat distinct (intégration SAP, mobilité). Parfois le client préfère "faire un paquet", mais c'est rarement une bonne idée de mélanger un projet et la gestion récurrente du système d'information, dans un même contrat » conclut-il.



Nous avons tout refait et réduit les coûts de 30 %.

Jean-Pierre Guillin,
DSI Contract Management
and Technical Architecture
du groupe CAT

d'information, répondre mieux aux besoins métiers et être toujours le meilleur » énumère légèrement fataliste Jean-Pierre Guillin, habitué à la pression des donneurs d'ordres. Dès lors, quand on veut faire un métier, il faut s'y consacrer, « *Nous sommes des logisticiens, mais sans système d'information tout s'arrête. Il faut la meilleure informatique, cela veut dire s'adosser aux meilleures compétences et les meilleurs coûts, cela veut dire s'adosser à des gens dont c'est le métier, c'est-à-dire des infogérants* » estime-t-il. Dès lors, le groupe CAT a d'abord externalisé son infrastructure. La première tentative se soldera toutefois par un échec, au bout de deux ans. « *Nous avons fait cela sans être mûrs, et nous avons fait une chose assez simple, en transférant nos équipes chez l'infogérant, en lui demandant de tout faire pour nous, et en ne sachant pas trop nous-mêmes ce que nous voulions faire* » reconnaît Jean Pierre Guillin.

Par rapport aux attentes des uns et des autres, le résultat n'était pas là. Le groupe CAT a enclenché la réversibilité du contrat et sélectionné un nouveau prestataire. « *Le premier résultat n'avait pas été celui escompté qui était de transformer. La seule façon d'obtenir le meilleur coût et le meilleur système, c'est la transformation. Au bout de trois ans, il n'y en avait pas eu, on était dans un état à peu près identique que si on l'avait fait nous-mêmes. Nous avons donc changé d'infogérant mais en reposant mieux la problématique, c'est-à-dire que l'on voulait mettre en place un plan de transformation. Et au bout de trois ans nous avons réussi à avoir une vraie transformation de toute une partie architecture. Nous avons tout refait et baissé les coûts de 30%* » déclare Jean-Pierre Guillin.

Ce qui avait été rénové c'est l'infrastructure, l'« end user computing », la gestion et la supervision du réseau. A partir de là, il s'agissait d'aller plus loin, et pour cela, il fallait revoir le système applicatif. « *Cela devient un peu plus compliqué, car il faut donner les parties vives de l'entreprise. Un serveur c'est un serveur, mais un ERP développé maison, avec les compétences que vous avez acquises, tout au long du chemin de votre entreprise, c'est plus compliqué* » prévient Jean-Pierre Guillin. Le groupe CAT a recherché un partenaire qui comprenne son activité, qui réponde à sa stratégie et qui l'accompagne. « *Si je sais bien expliquer à un partenaire ce que je cherche, normalement on doit trouver en commun une solution* » résume-t-il. Dans ce cadre, groupe CAT a sélectionné son infogérant début 2008.

« *Pour que cela réussisse, il faut une certaine pérennité. Nous avons donc signé un contrat de sept ans, dans lequel nous nous engageons en commun avec notre partenaire à baisser les coûts informatiques. Tous les budgets ont été posés sur sept ans. Il y a des budgets d'investissement et de transformation des applications qui sont déjà déposés* » annonce Jean-Pierre Guillin. C'est l'infogérant qui a à charge de réaliser l'informatique qui répond le mieux aux besoins exprimés et validés par le groupe CAT. « *C'est une cogestion de l'informatique, puisque nous avons un seul partenaire informatique, qui est notre infogérant, mais cet infogérant peut toujours être remis en cause à l'intérieur du contrat, on peut prendre des solutions autres s'il n'est pas le meilleur. On a vécu un premier contrat, on est donc un peu mieux armés* » termine-t-il. ▶

LES CONTRATS D'INFOGÉRANCE ÉVOLUENT VERS UNE MATRICE DE SERVICES

Les contrats d'infogérance évoluent vers une affectation en matrice de services, affirme **Pierre Laigle de KLC Solucom**. Dans cette matrice, « *On a horizontalement les grandes fonctions IT : TMA, gestion de parc, exploitation de serveurs et d'applications, end user services, desktop, réseau, coordination* » décrit Pierre Laigle. Ces activités n'utilisent pas les mêmes centres de compétences, ni les mêmes organisations de fourniture. L'axe vertical répartit les activités en stratégiques, tactiques et opérationnelles. Le stratégique, c'est le domaine du client : gouvernance, gestion du niveau de service, des risques, des budgets, des aspects de RH, des contraintes réglementaires et tous les aspects métiers. Entre stratégie et opérationnel se situent les domaines tels que les conseils en architectures, les plans de progrès, les transformations, les coordinations entre usines, et la gestion de services spécifiques. En bas, la couche opérationnelle est celle du pilotage instantané de l'infrastructure. C'est une

activité standardisable, et qui peut être opérée en offshore.

Le tout est qu'elle soit produite par de vraies usines utilisant les techniques les plus standardisées du marché.

Dans cette matrice, l'entreprise doit se demander ce qu'elle prend en interne et ce qu'elle externalise. Elle doit définir ses prestataires dits de rang 1 qui auront une forte implication en transformation, coordination, services spécifiques, et ceux qui seront les prestataires de rang 2, ou silos, fournisseurs de composants élémentaires de service. Les prestataires qui vendent des composants élémentaires de services seront interchangeables. On échangera le help desk, les interventions sur site, les prestataires de pilotage, ... « *Les gens qui sont clé, ce sont les intégrateurs de services, sur des contrats longs, de 4 à 5 ans. Les composants élémentaires seront de plus en plus courts, 2 ans. Ce schéma on le voit arriver partout, et on a de plus en plus une tendance qui est je vais chez le prestataire, qui utilisera ses équipes et ses méthodes* » conclut Pierre Laigle.



La transformation est incorporée dans les objectifs d'amélioration du contrat.

Nathalie Rachline,
directeur de la production
informatique de Gefco

Le fait qu'infogérance et transformation soient synonymes coule de source également pour **Nathalie Rachline, directeur de la production informatique** chez le transporteur **Gefco**, filiale du groupe Peugeot Citroën. Elle est membre du bureau de l'association EOA (European Outsourcing Association), qui travaille sur les meilleures pratiques en outsourcing. Gefco est également logisticien comme Groupe CAT. « *Un projet de transformation est partie intrinsèque d'un contrat d'infogérance. Cela concerne aussi bien le remplacement des machines, que l'usage de nouvelles technologies* » indique-t-elle. Nathalie Rachline poursuit : « *Nous avons fait le choix d'un contrat avec comme objectif principal la transformation et l'industrialisation des processus selon ITIL* ». Dans ce cadre, les serveurs n'appartiennent plus à Gefco qui les loue à son prestataire. « *Le choix de l'externalisation s'est porté sur la notion de transformation incorporée au contrat* ». Le cœur de métier applicatif reste au sein de Gefco. La production et la transformation technologique des infrastructures et des processus de suivi de l'ensemble sont externalisées. « *Nous travaillons en partenariat avec notre prestataire, qui ne réalise pas seul le contrat. La transformation est incorporée dans les objectifs d'optimisation et d'amélioration du contrat. Des projets de transformation ont été clairement définis, tout en tenant compte du fait que les périmètres évoluent entre le moment où l'on signe et celui où l'on réalise* ». Pour la responsable, le défi c'est que l'infogérant continue à réaliser le récurrent tout en menant la transformation par le biais de projets, qui sont en cours pour ce qui concerne la consolidation de serveurs et la virtualisation. « *Notre contrat s'appuie sur des unités d'œuvre. Le coût d'unité d'œuvre doit baisser selon l'aboutissement et des jalons des différents projets de transformation. Maintenant, il est évident que si on consomme plus d'unités, on paiera plus* ». Nathalie Rachline rappelle une évidence qui doit être soulignée : « *Tout ce qui n'est pas écrit dans le contrat, n'est pas du* ».

Le fait que Gefco ait cédé ses serveurs à son prestataire pour les lui louer va dans le sens de l'histoire. « *Des entreprises veulent garder la propriété des moyens, d'autres veulent les confier au prestataire. On ira probablement vers le fait de les confier au prestataire, comme avec le Cloud Computing* » estime Pierre Laigle. Le Cloud Computing, ou le On Demand, c'est le pari qui a été réussi chez Rio Tinto par **Alain Chave, Data Centre Domain Manager de Rio Tinto**. Il est en charge des centres informatiques du groupe en Europe. Il s'est affranchi du poids de la propriété des serveurs. « *Aujourd'hui, il y a des outsourceurs qui font du Power On Demand. Cela ne veut pas dire que vous achetez vos assets. Dans mon catalogue de services, j'ai des unités de travail qui sont du Go, des SAPs dans le cas où j'ai du SAP, qui sont du VMware, de la virtualisation, avec des possibilités de monter en consommation mais aussi de décroître* ». Rio Tinto est propriétaire des licences de SAP ou d'Oracle, mais pas de celles d'Unix ou de Windows qui font partie de la prestation. « *Nous avons 70 productions SAP, dont une de 14 000 utilisateurs* » précise Alain Chave. Il poursuit « *Je ne sais pas si on peut parler de location, mais finalement le bénéfice du On Demand, c'est que tous les quatre ans, je n'ai pas à retourner voir mon business pour dire qu'il faut de l'argent pour le matériel. En fin de compte, c'est un flux continu d'exploitation. Si on fait le cumul, le On Demand ne* ►

LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE SELON BOUYGUES TELECOM

Pour en savoir plus



CIO Événement
Della Miret
Directeur exploitation et
qualité de service
de Bouygues Telecom
s'est exprimée lors
de la conférence
infogérance

Bouygues Telecom tire les enseignements de son infogérance. « *Plus le logiciel que l'on veut confier au prestataire est banalisé, avec un potentiel à mutualiser, et plus cela va marcher* » résume Della Miret, directeur de l'exploitation et de la qualité de service chez l'opérateur mobile Bouygues Telecom. Côté bémols, on citera les délais pour réaliser les changements : « *La téléphonie mobile est très concurrentielle. Nous devons réagir très vite avec de nouvelles offres. Ce n'est pas compatible avec l'infogérance et les processus à respecter* ». Une part de déception s'est installée lors de l'exécution des contrats d'infogérance : « *Nous avons consacré notre énergie à la mise en place du contrat. Mais pendant ce temps, les technologies évoluent et on creuse un écart entre les attentes de nos utilisateurs internes*

et ce que l'infogérant a contractualisé au début. Et la déception s'installe aussi par rapport aux promesses du contrat de méthode, d'outillage, de gains de productivité avec de la mutualisation. Ce qui peut être une réalité mais que l'on n'a pas constaté » poursuit Della Miret.

Dès lors, Bouygues Telecom procède à une ré-internalisation partielle des applications métiers, depuis six mois. En conclusion la responsable pose une question clé : « *Soit on veut bénéficier de la compétence de l'infogérant ou pas. Accepte-t-on de lui confier les clés afin de bénéficier de ses outils, de ses méthodes et de ses processus ? Nous avons fait la moitié du chemin, en restant sur site. Le plus difficile est de franchir le pas de son entreprise. Il faut se poser la question de savoir en quoi on est co-coupable de ne pas avoir bénéficié de 100% de l'expertise de l'infogérant* ».



Si nous avons un besoin supérieur de puissance, notre prestataire On-Demand déploiera une machine adaptée.

Alain Chave
Data Centre
Domain Manager
de Rio Tinto

coûte probablement pas moins cher, mais on n'a pas en outre le problème d'avoir comme j'ai sur mes anciens systèmes du Windows NT4 avec de l'Oracle 7 et du SAP 3.8. Cela veut dire que plus rien n'est maintenu, parce que plus personne n'a les moyens de remettre la main au porte-monnaie pour faire évoluer cela. ».

Dernier point, que rappelle **François Stragier, consultant chez Ineum Consulting** : « Attention au vieillissement des machines. Si rien n'est prévu, l'entreprise risque de se retrouver avec des machines obsolètes en fin de contrat. La question se pose aussi lors d'une mise à jour majeure de SAP, par exemple, qui nécessiterait une machine plus puissante. Il faut avoir anticipé car l'infogérant ne prendra pas en charge ce coût gratuitement ». Deux solutions se présentent. « Soit l'entreprise décide de conserver la main sur les mises à jour matérielles, et c'est elle qui les a provisionnées financièrement et les déclenche, soit elle indique au prestataire de prévoir, par exemple, une évolution majeure de SAP tous les cinq ans. Ce qui sera financé dans le contrat » décrit François Stragier. Autre possibilité, choisie par un grand transporteur afin d'obtenir le rajeunissement de ses serveurs, il demande à bénéficier « x » mois plus tard du meilleur ratio coût/performance délivré par les constructeurs sur leurs nouvelles machines. Un autre cas particulier est la location de puissance à la demande, comme le réalise Rio Tinto. Alain Chave explique « Au cas où une mise à jour de SAP imposerait que nous ayons un besoin supérieur de puissance (SAPs), notre prestataire On-demand déploiera une machine plus puissante. Il effectuera ce changement et pour nous cela signifiera que nous aurons une quantité supérieure de SAPs à payer. Mais nous aurons aussi la possibilité d'abaisser légèrement nos exigences de performance (SLA) afin de consommer moins tout en restant dans des temps de réponse acceptables ». Enfin, un autre DSI, d'un groupe du CAC 40, pour sa part, écrit dans le contrat « les changements de version d'Unix », et de manière générale, « codifie tout ce qui est codifiable ». ■

Jean-Pierre Blettner

CIO EVENEMENTS 2009

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2009 sur cio-online.com

JOURNEE TELECOMS : CONVERGENCE ET MOBILITE AU SERVICE DE LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

29 janvier 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Les outils de collaboration montent en puissance dans l'entreprise, sous l'effet de la convergence entre l'informatique et le téléphone fixe ou mobile.

VIRTUALISATION : du poste de travail au datacenter

19 mars 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Les systèmes d'information adoptent la souplesse d'une informatique virtualisée à grande échelle. Les salles de serveurs ont été les premières à vivre cette révolution technologique qui emporte désormais aussi les postes de travail, sous de multiples formes.

DECISIONNEL / CRM 9 avril 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

En période d'incertitude, le décisionnel apporte l'indispensable analyse des performances pour le pilotage de l'entreprise. A côté des plates-formes généralistes, des solutions métiers émergent. L'heure est à la démocratisation de la business intelligence.

GREEN IT FRANCE 26 mai 2009 - 2ème Edition

Le développement durable fait son chemin dans les systèmes d'information. Le « Green IT » et l'« IT for Green » se placent au service des entreprises éco-responsables.

EXTERNALISATION / REDUIRE LES COÛTS 18 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Transformation du système d'information ou maîtrise des coûts, comment mener au mieux l'externalisation de tout ou partie de son informatique ?

SECURITE 30 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Depuis l'analyse des risques jusqu'au déploiement concret d'une politique globale, la sécurité doit s'aligner sur les priorités métiers de l'entreprise tout en respectant les contraintes réglementaires et légales.

FORUM SOA 6 octobre 2009 - 4ème Edition

Les architectures orientées services visent à l'enrichissement des services rendus par l'informatique avec l'expérience des divisions opérationnelles. Comment progresse la création de valeur dans les entreprises grâce à SOA ?



Le 2 avril 2009, les Trophées CIO Entreprises et Société de l'Information récompenseront pour la neuvième année consécutive, la contribution de la DSI au succès de la stratégie d'une entreprise, d'une administration, d'une collectivité locale ou d'une association.

Participez à l'édition 2009 en téléchargeant le dossier de candidature sur le site web dédié à cette manifestation :

www.trophees-cio.com

“Un DSI franco-français aura du mal à prétendre à un poste équivalent à l'international”

Solveig Romand est consultante Senior chez CT Partners, cabinet de recrutement de cadres dirigeants par approche directe. Elle présente sa vision du recrutement des DSI. L'approche directe est souvent nommée « chasseur de tête », par opposition au recrutement par annonces. Elle vise des cadres en poste, pas nécessairement à la recherche d'un changement.

CIO *Le cabinet CT Partners recrute beaucoup de DSI en ce moment. Est-ce à dire que la période n'est guère à la sécurité de l'emploi pour les responsables de l'IT ?*

Solveig Roman : Pas nécessairement. Ceci dit, lorsque vous faites partie des instances dirigeantes, en charge de la stratégie d'un groupe, votre position est évidemment plus exposée et plus fragile. D'autant que, si le DSI apporte une dimension technologique à cette stratégie, il est de plus en plus soumis à la pression du business, dans des délais plus courts, et avec des exigences plus complexes qu'auparavant, souvent avec une dimension internationale. Son rôle devient donc de plus en plus compliqué. Au final, sa position est en effet un peu plus fragile qu'avant.

CIO *Puisque vous procédez par approche directe, qu'est-ce qui va faire que vous allez vous intéresser à telle ou telle personne pour occuper une fonction de DSI dans une grande entreprise, qu'elle soit internationale ou franco-française ?*

Solveig Roman : Tout le sujet est là : la personne sera choisie en fonction d'un pré-requis pour notre client, du profil de son DSI idéal. Et nous rechercherons quelqu'un correspondant à ce profil.

CIO *Mais peut-on passer de DSI d'un grand groupe franco-français à DSI d'un groupe international ?*

Solveig Roman : Il est clair qu'aujourd'hui un rôle de DSI groupe possède une dimension internationale. Un DSI ayant uniquement une expérience locale, pas seulement franco-française mais aussi, par exemple, anglo-anglaise, aura du mal à prétendre à un poste équivalent à l'international, ne serait-ce qu'en terme de crédibilité vis-à-vis de ses propres équipes. Il devra donc d'abord transiter par un poste à moindre envergure, par exemple à un niveau européen, avant d'évoluer progressivement vers un poste de DSI au niveau groupe. En revanche, lorsqu'on nous mandate pour trouver un DSI dans un pays donné, nous pouvons le trouver dans n'importe quel pays du monde.

CIO *Peut-on dire qu'il existe un profil type du bon DSI ou, du moins, du DSI le plus recherché ?*

Solveig Roman : Le DSI le plus visible, c'est celui qui a mené à bien le projet de transformation de son entreprise. Le bon DSI n'est pas seulement un « *animal technologique* » mais c'est aussi un manager d'équipes et de moyens, capable de gérer un budget dans des conditions souvent difficiles et de motiver ses hommes souvent sur-sollicités par les métiers de l'entreprise. Et il faut aussi qu'il soit un manager des achats. Bien entendu, il a un rôle de médiateur entre les besoins métiers et une traduction technologique en apportant la solution adéquate. Enfin, il a une dimension de stratège, de force de proposition pour l'entreprise. Vous comprenez donc combien son rôle est complexe quand on multiplie tout cela au niveau international.

CIO *Comment fait un DSI pour être remarqué par un cabinet d'approche directe ?*

Solveig Roman : La première chose, pour tout cadre, pas seulement les DSI, est de disposer et d'entretenir un réseau relationnel. Bien souvent, ce sont les personnes qui travaillent avec vous, les équipes, les clients, les fournisseurs, les partenaires, qui pourront le mieux parler de vous, être votre meilleur ambassadeur. En amont même d'une mission, nous commençons par demander conseil sur le marché et on se rend vite compte de qui sort du lot.

Eventuellement, connaître quelques cabinets de conseils en recrutement peut aider à faire avancer une carrière mais, dès lors que l'un d'entre eux vous a placé quelque part, il ne peut plus, par déontologie, vous proposer de nouveau poste et vous ne pouvez donc plus compter sur lui avant d'avoir changé d'entreprise. Enfin, être présent dans la presse, pour des réussites évidemment, est une manière de se faire connaître du marché et reconnaître de ses pairs. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview
complète de
Solveig Romand
Consultant senior
chez CT Partners
sur **CIO TV**

Bertrand Lemaire

Les DSI américains pris dans la crise coupent leurs budgets

Nos confrères de CIO Etats-Unis ont enquêté sur les effets de la crise financière sur les budgets informatiques. La tendance est au serrage de vis : 40% des 243 DSI interrogés ont prévu de réduire leur budget, 34% de serrer les freins en tentant de conserver le montant de l'année précédente.

A lors que l'économie américaine est en train de fondre, il en est de même des budgets liés aux technologies et de la taille des équipes. 40% des DSI prévoient de couper dans leurs budgets en comparaison de ceux dont ils disposaient l'année dernière, en débutant par les sous traitants et les projets technologiques discrétionnaires, selon une étude réalisée par la revue CIO aux Etats Unis auprès de 243 leaders technologiques en octobre dernier. De plus, 34% ont serré les freins, anticipant de conserver leurs budgets à la même hauteur que douze mois auparavant. La voie vers les réductions de coûts est claire, comme cela a pu être suivi tout au long d'une série d'études du magazine CIO réalisées en mars, juillet et octobre. En ce qui concerne les budgets, par exemple, 17% déclaraient en mars qu'ils effectueraient des coupes dans l'année qui vient. Puis en Juillet, ce pourcentage est monté à 26%, avant de sauter aux 40% actuels.

« Jusqu'en septembre 2008, nous pensions que l'économie se rétablirait à la mi-2009. Maintenant, nous n'avons plus que de maigres espoirs » déclare **Rick Belmonte, CIO de Lowe Enterprises**, une firme de développement immobilier. Ce CIO a différé tout nouveau projet de développement de technologies jusqu'en 2010, dont une application

plan financier d'urgence en préparation, 35% l'ont déjà enclenché, et 17% entendent faire de même avant six mois. Consecro, une compagnie d'assurance qui pèse 4,6 milliards de dollars, a repoussé quelques uns de ses projets prévus en 2008 à 2009, déclare **Russ Bostick, Vice President exécutif, et CIO** de la société. Mais bien que la firme ait perdu 180 millions de dollars en 2007, Consecro n'a annulé aucun projet qui soit en cours, poursuit-il. James Sutter, associé senior dans une firme de conseil en technologies de l'information, The Peer Consulting Group, déclare que les mesures d'urgence sont attendues. James Sutter est un ancien dirigeant en charge de la technologie chez Rockwell et chez Xerox. Il relève : « Une crise financière va faire le ménage dans les initiatives qui ne passent pas l'examen des besoins ». Mais cette crise va également faire le ménage dans les emplois. Les recrutements sont gelés dans de nombreuses entreprises, avec 46% des sondés laissant déjà vacants des postes à pouvoir. Un autre 13% devrait recourir à cette option dans les mois à venir. La grande préoccupation, avec raison, ce sont les licenciements. La plupart des répondants, 66 pour cent, ont déclaré qu'ils n'ont pas de plans pour réduire leurs équipes. Toutefois, d'autres ont déjà commencé. Vingt-trois pour cent des répondants ont réduit le personnel au cours des six derniers mois ; un autre 11 pour cent entend le faire dans les 6 prochains mois.

« Les licenciements ont été très difficiles pour nous ».

Rick Belmonte, CIO de Lowe Enterprises

de décisionnel prédictif sous Hyperion, et un système de gestion de projet sous Oracle. Il a également coupé le recours à des consultants externes et 20% de ses équipes internes, descendues désormais de 60 à 65 personnes. « Il se peut que je perde des gens que je voudrais pourtant garder parce que les gens de valeur veulent travailler sur de nouveaux projets, et pas seulement maintenir de vieux systèmes » déclare-t-il. 72% des responsables en technologies de l'information du sondage réalisé par CIO ont différé ou vont différer les projets discrétionnaires. Des 51% qui avaient un

Chez Lowe Enterprises, les licenciements ont été « très difficiles pour nous. Nous avons du laisser partir des gens qui ont travaillé longtemps ici », déclare le CIO Rick Belmonte. Une deuxième phase est possible, ajoute-t-il. American Express cette semaine, a annoncé qu'il allait supprimer 7000 emplois (soit environ 10 pour cent de son effectif global), la plupart dans les rangs de l'encadrement. Le géant de la carte de crédit va également geler les nouvelles embauches et les salaires des cadres, ainsi que les dépenses en technologie, marketing et développement de l'activité. ■

Kim S. Nash © 2008 CXO Media Inc

Crise financière : Bâle II inutile ou insuffisamment mis en œuvre ?

Avec la mise en œuvre des projets de type Bâle II, les outils informatiques auraient dû empêcher la récente crise financière. Mais cela n'a pas été le cas. Une mauvaise gestion des risques qui vient pour partie d'une intelligence économique déficiente.

Le 15 septembre 2008, la banque d'investissement Lehman Brothers née en 1850 disparaissait brutalement, suite à la crise dite des subprimes. Il s'agit de la faillite la plus emblématique mais nombre d'établissements financiers européens ont dû être secourus en urgence tels que Fortis, Royal Bank of Scotland ou ABN Amro. En France, Dexia, les Caisses d'Épargne, le Crédit Agricole ou la Société Générale ont connu de graves problèmes. A chaque fois, l'établissement en difficulté a dû assumer soudainement des risques importants liés à des créances qui n'étaient pas considérées quelques jours plus tôt comme douteuses ou dangereuses. Cette crise financière repose en fait sur les échanges de titres très risqués entre les établissements bancaires. Le risque réel de ces titres a été très sous-estimé jusqu'au moment où il a commencé à se réaliser et que quelques débiteurs ont été incapables de faire face à leurs obligations.

La forte augmentation du risque lié à ces créances a entraîné une brutale croissance des fonds propres nécessaires pour avoir la possibilité de couvrir ces risques, fonds dont de nombreuses banques ne disposaient pas, ce qui a amorcé la crise. L'origine de la crise financière réside donc dans une mauvaise estimation des risques liés aux avoirs des banques. Or la convention Bâle II n'avait-elle pas été conçue, précisément, pour mieux tracer les risques ? Des dizaines de projets informatiques estampillés Bâle II ont ainsi été mis en œuvre dans ce sens depuis des années. Les systèmes informatiques correspondant seraient-ils les véritables responsables de la crise en n'ayant pas atteint les objectifs métiers assignés ?

Les cadres bancaires que nous avons interrogés ont souhaité rester anonymes. Leurs avis sont assez différents selon l'établissement où ils opèrent, ce qui peut signifier que la situation n'est pas au même niveau partout. « Dans le cadre de Bâle II, chaque opération devrait être évaluée individuellement en terme de risque et, donc, théoriquement, Bâle II aurait dû empêcher la crise mais ce suivi n'est pas achevé partout » stipule un cadre bancaire. Il complète : « Les modèles de risques sont de toute façon trop récents pour avoir été correctement évalués et très peu d'établissements utilisent les IRB avancées [Internal Ratings Based, système de ratios prudentiels perfectionnés prévus par les accords Bâle II, NdIR]. »

Dans une banque ayant connu des soucis aux nombreux échos médiatiques, un cadre supérieur avoue : « Nous connaissions le niveau de risque des titres acquis mais le principe était de les acheter pour les revendre plus chers à d'autres établissements. Jusqu'au jour ▶



Les modèles de risques sont trop récents pour avoir été correctement évalués.

Un cadre bancaire

LES RAPPROCHEMENTS D'INFORMATIONS N'ÉTAIENT PAS PRÉVUS

Mathieu Courtecuisse, DG de SIA Conseil, diagnostique :
« La crise a révélé que la contrepartie de marché, pour gérer les risques, n'était pas faite. D'un côté, les banques gèrent des titres et de l'autre, il y avait un risque sur le marché immobilier. Mais il n'y avait aucune jonction entre les deux. Rien dans les systèmes d'information ne permettait ni ne permet aujourd'hui de « taguer » les titres selon leur exposition sectorielle. »
Une des évolutions voulues par Bâle II était que chaque banque

gère son propre « scoring » des risques selon sa connaissance de sa clientèle, une bonne gestion des risques permettant de consommer moins de capital pour une opération donnée. « Mais les opérateurs d'analyse crédit ont continué de s'inspirer des agences de notation » s'indigne Mathieu Courtecuisse. Il décrit le cercle vicieux qui en est résulté : « si une contrepartie commence à être douteuse, vous lui faites moins crédit, ce qui amplifie les difficultés. »



Rentrer toutes les informations nécessaires à un Bâle II rigoureux emploierait un très grand nombre de personnes.

Un cadre bancaire

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

où cela n'a plus été possible. Il a alors fallu assumer comptablement les risques, ce qui n'était pas prévu. Les systèmes informatiques de gestion et de suivi du risque ont bien rempli leur rôle. Le problème a été la prise en compte des informations dont nous disposons bien.»

La situation n'est cependant pas forcément aussi simple ni partout identique car cette banque est connue dans la profession pour disposer de systèmes Bâle II particulièrement efficaces. « Ce sont les banques d'investissement qui ont surtout été touchées, les banques de crédit n'ont pas connu d'ennuis directs » précise un de nos interlocuteurs. Il ajoute : « Les banques proposent différents types de financement : les financements structurés, pour une entreprise sur un projet donné avec une analyse extrêmement fine des risques ; les financements standards avec des modèles d'analyse de risques peu sophistiqués ; et le crédit qui repose essentiellement sur des statistiques. Et comme dit l'adage, il y a trois types de mensonges : les petits mensonges, les gros mensonges et les statistiques. »

Les statistiques étaient donc là pour la gestion du risque de crédit. Or, la crise a frappé le marché de l'investissement et pas celui du crédit. Comment cela s'explique-t-il ? En fait, le risque associé aux statistiques erronées sur le crédit a été transféré aux titres qui étaient eux gérés par les banques d'investissement. Les crédits ont en effet été transformés en titres négociables. « Lorsque l'on titrise des créances, surtout en créant des titres qui contiennent eux-mêmes des titres qui en contiennent peut-être d'autres et ainsi de suite, on ne regarde plus très bien quelles sont les créances effectivement comprises dans le titre possédé et par conséquent quel est le niveau de risque réel associé au titre. Le principe a été de fabriquer des titres pourris mais très liquides [pouvant être revendus facilement, NdlR]. L'analyse de ces titres dans les systèmes Bâle II repose sur des statistiques sur douze mois alors que, brutalement, il y a eu un gros changement dans la solvabilité des débiteurs finaux. Les systèmes d'information Bâle II sont totalement incapables de suivre les risques de ce genre d'opérations. Il faut détricoter les montages et c'est horriblement complexe, en admettant que ce soit possible. »

Tout le système reposant sur la liquidité des titres, la révélation brutale de leur risque a bloqué le système. Un cadre bancaire précise : « pour être clair, les pertes sont, pour l'instant, essentiellement virtuelles puisque les titres ne sont pas vendus et l'essentiel des dettes pas encore en défaut. Mais la valeur comptable des titres est liée à leur cotation et aux assurances prises pour couvrir les risques associés aux titres. Or le risque devenant inconnu, la valeur de chaque titre devient une inconnue. Les suretés [hypothèques, gages, etc. NdlR] ne sont même pas prises en compte dans les systèmes Bâle II, ce qui n'arrange pas les capacités d'estimation des risques réels. Il en résulte que même les banques solides comme Dexia se retrouvent dans l'incapacité de se refinancer en se basant sur des actifs à valeur inconnue ! » Un autre cadre bancaire ajoute : « Même en financement structuré, les données d'évaluation résident en général dans des informations non-structurées qui sont mal gérées dans des systèmes informatiques bancaires obsolètes. » Pourquoi les banques n'ont-elles pas mis en place les systèmes appropriés lors de leurs projets Bâle II ? « Mais rentrer et suivre toutes les informations nécessaires à un Bâle II vraiment rigoureux emploierait un très grand nombre de personnes et tant que ça gagnait de l'argent, pourquoi dépenser sur une gestion des risques ? » sourit l'un de nos interlocuteurs. ■

Bertrand Lemaire

DES MODÈLES INFORMATIQUES INCOMPLETS

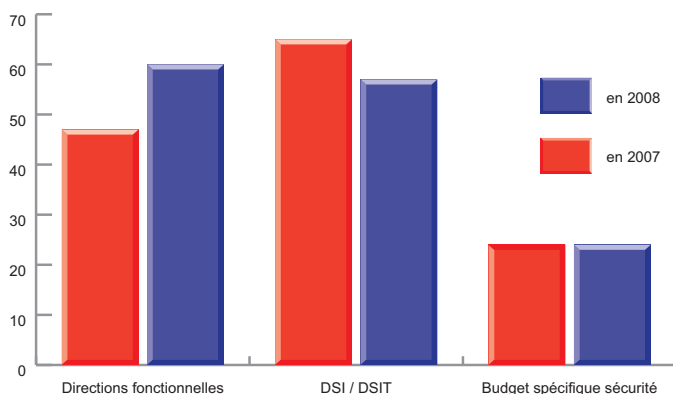
Alan Greenspan, ancien président de la Réserve Fédérale des Etats-Unis, a tenté d'expliquer devant une commission d'enquête gouvernementale, le 23 octobre dernier, quelles étaient les causes de la « crise financière centennale ». Au faite de sa gloire, Alan Greenspan avait, en 2005, autorisé les établissements financiers à moins couvrir leurs créances avec des fonds propres sous réserve de mettre en œuvre des modèles d'analyse de risques largement informatisés. Alan Greenspan a bien été obligé d'admettre que quelque chose clochait dans

les modèles informatiques mis en œuvre. Selon lui, « Les décisions prises par les établissements financiers l'ont été en se basant sur les meilleures projections disponibles des plus grands experts en mathématiques et en finance, appuyées par les avancées les plus récentes en informatique. Mais tout cet édifice s'est écroulé durant l'été parce que les données alimentant les modèles d'analyse de risques étaient basées sur les vingt dernières années d'euphorie. » Il ajoute qu'il aurait été préférable que les modèles de risques incluent les périodes de « stress économique ». En effet,

L'état de la sécurité des informations

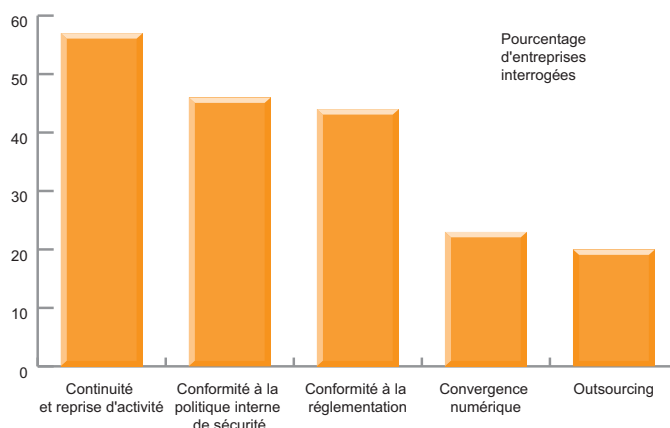
Dans le cadre d'un partenariat avec **PriceWaterhouseCoopers**, CIO propose des indicateurs clés issus de l'enquête annuelle réalisée au printemps 2008 auprès de 7 000 dirigeants dans 119 pays.

Les directions fonctionnelles paient de plus en plus pour la sécurité



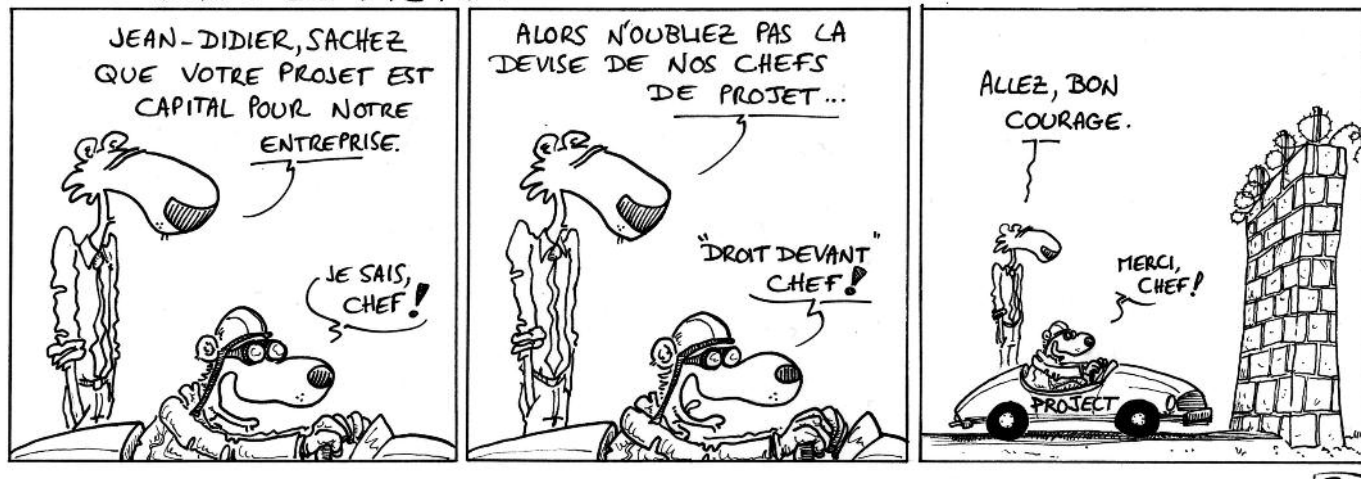
Très peu d'entreprises disposent d'un budget dédié à la sécurité. En 2008, la tendance est désormais d'affecter plutôt la sécurité aux budgets fonctionnels et non plus aux budgets informatiques ou télécoms.

La continuité d'activité est le principal moteur de l'investissement



La continuité d'activité et la conformité réglementaire tirent les investissements en matière de sécurité dans les entreprises

DROIT DANS LE MUR ...



SOMMAIRE N°2 - JANVIER 2009

RETOUR D'EXPÉRIENCES : L'offshore comme outil de réduction des coûts

GUIDE SOLUTIONS : Les tarifs de la maintenance logicielle ont-ils dépassé les bornes ?

GESTION DE CARRIÈRE : Un coach pour passer au management stratégique de projets et d'équipes

DONNEURS D'ORDRE : Le PDG de 5àSec mène l'évolution de son système d'information

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6/8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • 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

Ont collaboré à ce numéro : Jean Claude Streicher, Kim S. Nash

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 7/09/2106 - Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre

CIO crée la nouvelle plateforme communautaire d'information et de services à destination des managers des systèmes d'information

Découvrez gratuitement,

le 5 janvier 2009
la nouvelle plateforme CIO
et ses services

CIO 15

CIO CLUB

CIO TV

CIO EVENEMENTS ...

CIO 15

Plus réactif, CIO sera disponible tous les quinze jours au format PDF, directement dans votre boîte e-mail. Outil d'aide à la gouvernance des systèmes d'information et de l'IT, il vous donne rendez-vous vingt fois par an, sous un format pratique, au lieu de huit numéros sur papier auparavant.

CIO Club

CIO Club est le premier réseau social exclusivement réservé aux managers des systèmes d'information. Il est le lieu d'échanges privilégiés des professionnels, entre pairs et experts.

CIO TV

Chaque semaine, CIO vous propose des entretiens avec les DSI. Réalisés sous forme d'interviews filmées, c'est la possibilité de partager avec des personnalités marquantes leurs réflexions sur leur parcours et leurs projets stratégiques. Les DSI livrent également leur opinion sur les enjeux de leur profession à l'heure où la pression s'accroît sur les entreprises.

CIO Evénements

Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique depuis le Green IT jusqu'à la SOA, en passant par l'infogérance ou le décisionnel. Sur une matinée ou sur une journée, c'est l'occasion unique de rencontrer des experts reconnus et des DSI qui analyseront les meilleures pratiques.

Inscrivez-vous dès maintenant

Avec une information stratégique plus réactive, CIO répond aux nouveaux modes d'accès aux médias. À partir de janvier 2009, CIO sera disponible tous les 15 jours directement dans votre boîte e-mail, au format PDF. Outil-clé d'aide à la décision pour la communauté de ses lecteurs, il s'accompagne d'un réseau social qui vient renforcer les échanges déjà tissés lors des conférences thématiques organisées chaque mois. Sans oublier le site Web qui vous propose chaque semaine le portrait de DSI et l'analyse de leurs projets, sous forme d'entretiens vidéo.