CIO
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

N° 61 - JANVIER 2013 - 15 €

www.cio-online.com

La première plateforme communautaire d'échanges, d'information et de services à destination des CIO, DSI et Managers IT

ÉDITO

Un DSI qui s'en tiendrait à faire fonctionner l'informatique de son entreprise risque de finir au placard. Pour éviter ce sort peu enviable, il doit démontrer sa capacité à être le moteur du changement et de la création de valeur. Il doit être l'homme (ou la femme) de la révolution numérique de l'entreprise. Sinon, un autre prendra cette place, relèguant le DSI auprès des ordinateurs.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES
Menacés, les DSI ont l'obligation d'innover p. 1 à 9

GESTION DE CARRIÈRE
Quand le DSI est l'homme du changement p. 10 à 12

INTERNATIONAL
De plus en plus de DSI gagnent en crédibilité comme stratèges métiers p. 13 à 15

HUMEUR p. 16

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Menacés, les DSI ont l'obligation d'innover

Les DSI risquent d'être marginalisés dans leur propre organisation s'ils ne sont pas moteurs de l'innovation. La consumérisation de l'informatique et la révolution du numérique doivent leur permettre de créer de la valeur. Communication, patience et processus transverses sont obligatoires.

La DSI doit reprendre son destin en main face à l'innovation. A l'heure où beaucoup de Français disposent à leur domicile d'un internet de pointe et d'applications grand public performantes, il devient difficile en entreprise d'accepter les limites et les contraintes de la DSI. A l'ère du tout numérique, de la consumérisation de l'informatique, du Cloud et de la mobilité généralisée, l'innovation n'attend pas le bon vouloir des DSI.

Les utilisateurs et les directions métiers agissent de leur côté sans attendre car l'innovation est vitale dans un contexte économique tendu. Le DSI a cependant toute sa place dans ce processus, d'autant plus que l'informatique et le numérique sont étroitement liés. C'est ce que l'on constate à l'écoute des témoignages de JCDecaux, VoyagesSNCF, Total, Crédit Mutuel Arkea, But et GCS D-SISIF. L'innovation remet en cause les manières de manager, les rapports de pouvoir et les modèles économiques.

Exister par l'innovation

Dans certaines organisations, la place du DSI est centrale en matière d'innovation. *« Chez nous, la DSI est systématiquement au cœur de tous les processus d'innovation de l'entre-* ▶

6 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Albert Asseraf
JCDecaux

Frédérique Ville
Voyages SNCF

Laurent Ferrari
But

Mathias Herberts
Crédit Mutuel Arkea

Patrick Hereng
Total

Valère Dussaux
GCS D-SISIF

EN RÉSUMÉ

JCDECAUX

- Numéro Un mondial de la publicité extérieure
- Les produits innovants sont développés grâce au numérique et à l'informatique
- Le DSI est au cœur des processus d'innovation

VOYAGES SNCF

- Première agence de voyage en ligne en France
- Pour innover, les équipes projets transverses associent des techniciens et des métiers
- Mobiles, réseaux sociaux et TV connectées aident à développer l'activité

BUT

- Repositionnement de cette enseigne de distribution d'équipement de la maison
- Puissance du Web amenée sur le lieu de vente : tablettes pour vendeurs, bornes interactives
- Résultat : accroissement des ventes en montrant l'étendue de la gamme au-delà des seuls modèles d'exposition

CRÉDIT MUTUEL ARKEA

- Groupe bancaire regroupant plusieurs caisses régionales membres du Crédit Mutuel
- La DSI et la DG convaincues du potentiel d'Hadoop et d'une démarche Big Data
- Démarche itérative agile pour promouvoir au fur et à mesure auprès des métiers les capacités d'une plate-forme unique

TOTAL

- Budget informatique de 1,3 milliard d'euros au niveau groupe avec un modèle fédéral
- Les métiers sont avides d'innovations numériques face à une concurrence exacerbée
- La DSI anime des processus afin de diffuser l'innovation informatique et numérique auprès des métiers

GCS D-SISIF

- Le GCS D-SISIF est le Groupement de Coopération Sanitaire pour le Développement des Systèmes d'Information en Santé partagé en Ile-de-France
- Création d'un SaaS pour les établissements hospitaliers afin de gérer les images radiologiques
- En partant de besoins « égoïstes » et avec beaucoup de communication, la base d'utilisateurs a été étendue

La DSI est systématiquement au cœur des processus d'innovation de l'entreprise

Albert Asseraf
JCDecaux

prise » témoigne **Albert Asseraf, Directeur Général Stratégie, Etudes et Marketing de JCDecaux**.

Le cas est d'autant plus intéressant que l'innovation est quasiment génétique, consubstantielle à la création de JCDecaux. La société a inventé son modèle économique à son origine. Aujourd'hui, l'innovation prend une forme nouvelle, avec le numérique. La société rend l'affichage papier interactif via le mobile, dans le cadre de son service USnap, propose du mobilier urbain interactif via des écrans tactiles, ou diffuse des messages publicitaires de haut de gamme au travers d'une plateforme numérique multi-formats.

JCDecaux demeure depuis 1964 une entreprise familiale française. Elle est aujourd'hui présente dans 56 pays dans le monde et réalise 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an dont un quart en France. La DSI est associée à un projet dès son origine. Elle peut influer directement en soulevant des points bloquants ou, à l'inverse, en apportant des améliorations grâce à son propre savoir-faire technologique.

Seule une DSI forte permet d'avancer

Point critique : les délais. Albert Asseraf souligne : *« les délais, pour nous, sont souvent non-négociables »*. Les dossiers de candidature à un marché public sont en effet à déposer à telle date telle heure, pas cinq minutes plus tard, et le déploiement doit être fait à la date fixée sous peine de lourdes pénalités. *« Velib a été lancé le 15 juillet 2007 avec inauguration du maire : il ne s'agissait pas d'être prêt deux jours plus tard »* se souvient Albert Asseraf. Mais ce point n'empêche jamais la concertation. Il martèle : *« sans une DSI forte, une entreprise ne peut pas avancer. »*

L'intégration de la DSI à la stratégie de l'entreprise ne doit pas se réaliser au détriment des tâches quotidiennes opérationnelles qu'il s'agisse du bon fonctionnement des postes de travail ou de l'optimisation des Data centers. Dès lors, les personnes concernées ne sont pas les mêmes. Seul le DSI et certains de ses collaborateurs font partie du comité d'innovation mensuel avec les quatre directeurs généraux.

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
Albert Asseraf
JCDecaux
sur **CIO Online**

« La transversalité est ce qui fait la force de JCDecaux, depuis sa réorganisation en 2004, et elle a permis à l'entreprise de franchir des étapes significatives de croissance » juge Albert Asseraf. Pour lui, il est nécessaire, de procéder de la sorte dans n'importe quelle entreprise. Faute de quoi, non seulement l'entreprise n'est pas compétitive, mais l'intégration de la DSI à la gouvernance générale ne se fait pas.

Albert Asseraf dénonce : *« dans les entreprises où la DSI n'est pas au cœur de l'innovation, on ne voit que ce qui ne marche pas : le projet a trois mois de retard, tel appareil ne fonctionne pas, etc. C'est pour moi une évidence alors que je ne comprends que peu de choses à l'informatique »*.

Innover pour rester dans la course

Autre entreprise où l'innovation numérique est capitale et menée de façon transverse : Voyages-SNCF.com. Il s'agit d'un des premiers sites de e-commerce en France. Fonctionnant en tant qu'agence de voyages en ligne filiale à 100 % de la SNCF, le site fédère 13 millions de visiteurs uniques par mois. Il vend des billets de train mais aussi d'avion, des nuits d'hôtel ou des locations de voiture, voire des spectacles. Voyages-SNCF.com continue de s'adapter à la nouvelle donne en allant où se trouvent ses clients.

Les applications pour mobile ont été développées depuis longtemps. A présent, ce sont les applications de social commerce sur Facebook, sur tablette ou de télévision connectée qui sont mises en œuvre. Chez Voyages-SNCF.com, les fonctions de DSI interne et l'innovation sont séparées en deux postes.

C'est **Frédérique Ville qui est directrice Innovation de Voyages-SNCF**. Elle décrit ses responsabilités : *« Voyages SNCF est, à la base, une entreprise technologique qui innove beaucoup et mon rôle est donc de faire travailler ensemble les experts métier et les experts techniques afin de profiter des opportunités existantes. »*

Voyages-SNCF constitue donc des équipes projets transverses associant des techniciens et des métiers, des personnes de la relation client ou du marketing, avec une animation réalisée par l'équipe innovation. Frédérique Ville spécifie : *« mon premier rôle est de faire en sorte que les innovations technologiques ne restent pas coincées dans la DSI. »*

Non seulement cette démarche transverse est efficace pour innover, mais elle est aussi intéressante sur le plan des ressources humaines. Frédérique Ville souligne ainsi qu'une dynamique très positive dans l'entreprise est apparue parce que les différentes équipes se ▶

LES DSI RISQUENT L'EXCLUSION NUMÉRIQUE

« La DSI est devenue le symbole de la poussière, des processus figés » avertit Daniel Kaplan, Délégué Général de la FING (Fondation pour l'Internet Nouvelle Génération). La FING s'intéresse au numérique, comme aux autres formes d'innovation, sous l'angle de la transformation des organisations et de la société toute entière. Pour Daniel Kaplan, la classique hostilité de la DSI aux nouvelles pratiques de l'époque actuelle est peu comprise par les autres directions et les collaborateurs de l'entreprise. Il constate : *« La révolution numérique se fait actuellement sans voire contre le DSI »*. Cette situation n'est pas saine mais la défense du rôle du DSI dans la révolution numérique dépend du DSI et de ses attitudes.

La tension contre la DSI se nourrit également de celle liée à l'informatique elle-même. Les utilisateurs sont ainsi frappés d'une « grosse fatigue numérique ». *« L'industrie du logiciel est la seule qui refuse la moindre responsabilité lorsqu'elle commet des erreurs »* dénonce Daniel Kaplan. Il ajoute : *« les utilisateurs perdent un temps considérable autant à cause des dysfonctionnements informatiques que lors des nécessaires mises à jour techniques voire simplement en termes de compétences requises »*. A cela s'ajoute une tension née au sein de la « Génération Y » qui a un rapport différent à l'autorité et est mal à l'aise avec les rigidités procédurales imposées par les DSI. La DSI devient la « direction qui dit non. » Au quotidien, les entreprises vivent une opposition croissante entre d'un côté un appel à la collaboration et de l'autre des contraintes telles que la cybersurveillance, l'infobésité, le management autoritaire et le règne de l'urgence permanente. Dès lors, cette tension trouve un exutoire : la DSI et sa rigidité.

Or, la rigidité est désormais impossible si l'on veut être compétitif. Les communautés en ligne travaillent sur des projets industriels qui provoquent des innovations de rupture, y compris en rupture avec les classiques schémas en entonnoir modélisant les processus d'innovation. Daniel Kaplan, prend l'exemple du marché des drones : *« au lieu d'une descente en gamme maîtrisée par des industriels classiques, divisons le coût par 50, tout de suite, maintenant »* résume-t-il. Tout cela devient possible car les technologies sont développées à petit prix en étant partagées entre des *bricoleurs*. ■

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
l'intervention
de Daniel Kaplan
Délégué Général
de la FING
sur **CIO Online**

> **Les innovations technologiques ne doivent pas rester coincées dans la DSI**
> ***Frédérique Ville***
> *Voyages SNCF*

trouvent valorisées par leur intégration à la démarche d'innovation. Et, de son côté, la DSI trouve ainsi l'occasion de parler avec les métiers d'autre chose que des tableaux de bord de niveau de service.

Pour autant, les innovations sont rarement à dominante technologique. Par exemple, Voyages -SNCF a mis en place en 2012 le social commerce, c'est-à-dire la vente s'appuyant sur le partage sur Facebook par les utilisateurs de leurs intentions d'achat ou les achats effectifs. Cette innovation est très expérimentale. *« C'est typiquement le cas où les équipes transverses sont nécessaires : il n'y a pas une équipe unique qui peut savoir ce que l'on va faire en social-commerce l'année prochaine »* observe Frédérique Ville.

La situation est similaire pour le commerce mobile lancé il y a deux ou trois ans, même si, aujourd'hui, comme en convient la directrice de l'innovation, cette forme de vente est entrée dans l'organisation. Les processus sont désormais rodés pour développer le commerce mobile. Ce n'est pas encore le cas pour le social commerce.

Mobile commerce : de peu à beaucoup

« Le mobile a commencé comme un projet limité et il représente aujourd'hui une part significative de chiffre d'affaires » se souvient Frédérique Ville. Pour le social commerce, le premier projet a été une application Facebook, « Petits Voyages Entre Amis ». A partir des retours des clients, l'offre social-commerce de Voyages-SNCF a été affinée. Plus qu'un produit, c'est une nouvelle offre se déclinant en plusieurs outils et une nouvelle façon d'interagir avec la clientèle.

Frédérique Ville résume : *« le social-commerce, c'est une nouvelle relation avec les clients, sous une nouvelle forme, de l'apport de trafic et de l'activité commerciale »*. En un an, le social-commerce a généré environ 1 million d'euros de chiffre d'affaires. Ce n'est certes pas énorme en comparaison du chiffre d'affaires mais prometteur.

Voyages-SNCF voit plus loin et cherche une utilité à de nouvelles tendances technologiques encore moins généralisées, telle que la télévision connectée. *« La télévision connectée, le mobile et les réseaux sociaux constituent les trois innovations technologiques les plus importantes pour nous »* confirme Frédérique Ville.

L'inconvénient d'être en avance de phase reste qu'il faut défricher le terrain. La directrice de l'innovation reconnaît que Voyages SNCF avance parfois dans le noir. Elle avertit : *« personne ne sait aujourd'hui comment les utilisateurs vont s'approprier la télévision connectée même si on en parle beaucoup. »* Comme d'habitude, le projet a été mené de manière transverse en associant une personne de la relation client, une personne de la technique et une personne connaissant bien le marché.

A la suite de réflexions itératives, l'approche décidée n'a pas été directement commerciale. *« Nous pensons que personne ne va acheter un billet de train sur sa télévision, essentiellement pour des raisons ergonomiques »* note Frédérique Ville. L'idée est de s'intéresser à la télévision connectée pour les phases amont de la vente.

Accompagner le client avant l'achat

Il s'agit d'accompagner le voyageur avant même qu'il ne décide effectivement d'un voyage donné. Résultat, Voyages SNCF propose une série de vidéos sur des destinations en France et en Europe agrémentées d'informations touristiques et pratiques. Une fois que le prospect a effectivement choisi un voyage, il est redirigé vers un outil plus approprié à l'acte commercial comme le smartphone ou la tablette pour qu'il puisse commander son voyage.

« Quand vous êtes tranquille chez vous dans votre canapé, vous allez pouvoir ainsi réfléchir à l'endroit où vous pourriez partir le week-end suivant en vous appuyant sur les informations touristiques ou sur la météo » décrit Frédérique Ville.

La télévision connectée, qui permet l'interaction avec le spectateur, constitue un usage de rupture par rapport à la classique consommation passive d'émissions télévisées. Or, en cas d'innovation de rupture, il est connu que le client ou le prospect n'identifie pas ses futurs usages. L'exemple le plus célèbre est l'étude de marché menée par Motorola avant le lancement des premiers téléphones mobiles grand public. Les personnes interrogées ne voyaient aucune utilité à la téléphonie mobile.

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
l'interview
de Frédérique Ville
Voyages SNCF
sur **CIO Online**

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
Frédérique Ville
Voyages SNCF
sur **CIO Online**

L'histoire a donné raison à Motorola, qui a passé outre. Dans son cas, Voyages-SNCF souhaite malgré tout recueillir les avis de ses clients. Frédérique Ville décrit ainsi la démarche adoptée : *« nous interagissons avec nos clients dès la conception de nos produits et, en général, nous faisons tester nos produits via des versions alpha ou béta en ligne »*. Grâce aux commentaires et aux critiques déposés par les testeurs, le produit est amélioré avant un lancement plus large.

Voyages-SNCF croit fermement au multi-écrans. L'agence a ainsi développé ses projets sur le mobile, la tablette ou les réseaux sociaux et désormais sur la télévision connectée. Mais innover et tester suppose aussi d'accepter qu'un essai ne soit pas fructueux, qu'une idée ne se révèle pas pertinente. *« Nous savons arrêter des projets »* affirme Frédérique Ville.

A l'inverse, la confiance entretenue entre les différentes directions de Voyages-SNCF permet de lancer des projets, même risqués. Cette confiance repose sur la capacité de chacun à faire des propositions sensées. Les projets peuvent très bien démarrer avec des moyens très limités et ainsi être arrêtés sans de grosses pertes.

Le numérique tactile au service du repositionnement d'un distributeur

L'importance de la mobilité et du numérique se manifeste désormais dans de nombreux secteurs d'activité. Ces avancées techniques et les innovations métier induites peuvent aussi permettre à une entreprise de se repositionner. C'est le cas des magasins But.

> **Le retour sur investissement des outils numériques est très positif**
> ***Laurent Ferrari***
> *But*

Ce spécialiste de la distribution d'équipement de la maison avait plutôt une image bas de gamme qu'il souhaitait corriger. L'emploi d'outils numériques innovants dans les 200 magasins en France a contribué à cet effort. *« Nous avons décidé de déployer en 2012 sur l'ensemble de nos magasins des bornes et des tablettes tactiles »* décrit **Laurent Ferrari, Program Office Manager de But**. Cette fois-ci au commencement de l'idée, on trouve Xavier Guéry, le DSI de But, un DSI au profil plutôt business.

Aujourd'hui, les deux dispositifs - tablettes et bornes - permettent de proposer l'ensemble du catalogue produits aux clients sans se limiter aux pièces exposées. La taille des magasins, souvent en ville, est en effet limitée.
Grâce aux outils numériques, le vendeur peut suggérer des variantes sur les couleurs ou les options diverses ou, simplement, un produit similaire mais différent d'un produit exposé. La puissance du Web est accessible au sein du magasin physique.

Pour en savoir plus

Retrouvez le cas
But
et le témoignage
d'Olivier Godart
sur **CIO Online**

Très innovant ? Bof, normal !

L'usage d'outils numériques permet de visualiser en grand format des représentations d'un produit, avec une mise en ambiance, une pièce de maison complète par exemple, mais aussi d'effectuer des recherches sur des mots clés. *« Un catalogue papier oblige à se limiter à une seule représentation en petit format et à des photographies fixes »* rappelle Laurent Ferrari.

Il ajoute : *« en 2013, nous allons poursuivre le développement de l'application pour tenir compte des retours des utilisateurs et des clients et développer notre retour sur investissement »*. Ce retour sur investissement commence à être calculé. *« Nous l'avions déjà calculé sur nos 20 magasins pilotes et nous allons pouvoir maintenant le faire sur l'ensemble des magasins »* observe Laurent Ferrari. Même si les chiffres ne sont pas communiqués, ils sont clairement très positifs de l'aveu même de But, ce qui justifie le déploiement national. Le Program Office Manager confirme en souriant : *« le retour sur investissement des outils numériques est très positif »*.

LES 4 MOTS CLÉS QUI DOIVENT DIRIGER LE DSI INNOVANT

Pour Daniel Kaplan, Délégué Général de la FING (Fondation pour l'Internet Nouvelle Génération), quatre mots clés doivent diriger les DSI. Faute d'y parvenir, ils seront marginalisés et réduits à une direction des infrastructures techniques :

Ouverture : il faut s'ouvrir aux échanges de données, dans la lignée de l'Open-data.

Agilité : il faut travailler comme si on était toujours en phase projet sans fin réelle.

Coopération : la co-innovation et la co-création de valeur sont à développer.

Réciprocité : il convient de rendre une valeur similaire quand on prend, par exemple des données personnelles à ses clients.

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
Laurent Ferrari
But
sur **CIO Online**

« Lors d'un test à Boulogne-sur-Mer, nous avons réduit la surface d'exposition en électroménager mais nous avons augmenté notre chiffre d'affaires de 8 % sur ce rayon » annonce Olivier Godart, également Program Office Manager de But, qui témoignait lors du salon Marketing Point de Ventes, le 28 mars 2012. De plus, le chiffre d'affaires a connu une croissance de 1,4 % sur les produits non-exposés dans les 40 magasins où l'outil avait été déployé à l'époque.

Ces chiffres sont les seuls à permettre à une direction générale de décider à investir au-delà d'un prototype, appuyés par les retours du terrain. Le projet est objectivement innovant. Pourtant, Olivier Godart regrettait : *« les clients trouvent ça bien mais, pour eux, c'est juste normal, évident ! »*

Le Big Data conçu comme un projet transverse pour tous les métiers

L'innovation en informatique nécessite des expérimentations, de prouver ce que l'on avance et de porter le bon message aux bons interlocuteurs dans l'entreprise. C'est en proposant une solution décisionnelle transverse et capable de tout faire aux métiers que **Mathias Herberts, Ingénieur Disruptif du Crédit Mutuel Arkea** a réussi à vendre sa plateforme Hadoop pour des traitements de Big Data.

Le groupe bancaire Crédit Mutuel Arkea regroupe trois fédérations du Crédit Mutuel : Bretagne, Sud-Ouest et Massif-Central. Il dispose également de filiales telles que la banque en ligne Fortuneo, l'assureur Suravenir ou la banque privée BPE.

La démarche Big Data a été initiée et développée sur trois années. *« Pour certains, le Big Data est un concept un peu flou mais pour nous c'est très concret »* témoigne Mathias Herberts, Ingénieur Disruptif du Crédit Mutuel Arkea. Mais cette innovation ne s'est pas faite sans peine. Mathias Herberts admet : *« La démarche initiale n'a pas fonctionné »*.

> **On croisait les doigts pour que les métiers acceptent de nous accompagner**
> ***Mathias Herberts***
> *Crédit Mutuel Arkea*

Cette démarche était classique : définir un périmètre fonctionnel, identifier des besoins et accompagner un métier vers de nouvelles solutions technologiques plus performantes et plus évolutives. *« Or nous n'avons pas trouvé de métier prêt à faire le grand saut pour diverses raisons comme le manque de temps ou la crainte d'une nouvelle technologie »* se souvient Mathias Herberts.

Heureusement, le DSI et le Directeur général étaient tous les deux persuadés qu'il existait un véritable potentiel à opter pour cette technologie. Du coup, le virage technologique a été pris par la DSI pour « se faire la main ». Selon Mathias Herberts, *« l'idée était de retourner voir les métiers lorsque l'on maîtriserait la technologie ».* La marche à franchir entre une technologie maîtrisée et l'application de cette technologie pour un métier donné était anticipée comme plus facile à franchir que de partir de zéro pour créer une application métier.

L'outil avant l'usage

« On croisait les doigts pour que des métiers acceptent alors de nous accompagner » se rappelle Mathias Herberts. Cette stratégie s'est révélée pertinente. En 2009, la DSI du Crédit Mutuel Arkea a donc mis en place un cluster Hadoop. L'outillage permet d'interagir avec le Mainframe et le système d'information existant et ainsi de travailler sur des données bancaires.

Mathias Herberts reconnaît : *« nous avons eu un peu de travail à faire car il fallait inclure des mainframes et d'autres technologies du monde bancaire qui ne sont pas dans les préoccupations traditionnelles de la communauté Hadoop. »* Puis la taille du cluster a été adaptée pour que d'importants volumes puissent être traités dans un délai raisonnable.

Pour en savoir plus

Crédit Mutuel ARKEA

Retrouvez le cas
le détail du projet
Hadoop
de Crédit Mutuel Arkea
sur **CIO Online**

Ce n'est qu'une fois ces éléments maîtrisés et opérationnels que la DSI est revenue vers les métiers. *« Nous leur avons proposé de réaliser des proofs-of-concept à partir de leurs données déjà téléchargées sur le système »* raconte Mathias Herberts. Les projets pouvaient ainsi être décidés le matin et mis en œuvre l'après-midi, sans effet tunnel décevant et frustrant.

Le déclic est alors apparu dans certaines directions métier. Plusieurs projets ont été lancés et sont aujourd'hui en production. A ce jour, la lutte anti-blanchiment est, par exemple, développée sur ce cluster Hadoop. De même, le calcul des ratios de solvabilité et la cotation des clients d'assurance ont bénéficié de l'apport d'Hadoop.

« Nos actuaires me remercient tous les jours » sourit Mathias Herberts. Le temps de calcul est ainsi passé de 48 heures à 15 minutes, soit une division par 200. Une simple évolution ►

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
l'interview
de Mathias Herberts
Crédit Mutuel Arkea
sur **CIO Online**

technologique sans modification a priori des processus a alors totalement transformé le travail des actuaires. Ceux-ci peuvent en effet désormais modifier des modèles de risques et relancer des calculs autant de fois que désiré alors que, auparavant, un calcul n'était lancé qu'après mûre réflexion.

A terme, le Crédit Mutuel Arkea aimerait casser la traditionnelle fracture entre MOA et MOE. Pour l'heure, les métiers commandent les rapports à réaliser sous Hadoop à la DSI. Mais ceux qui connaissent bien les données et leurs structures sont du côté métier. L'idée serait donc que les métiers puissent développer de matière autonome.

Bien que le développement d'un cluster Hadoop relève du back office invisible des clients, la mise en œuvre du Big Data a aussi débouché sur un projet destiné aux clients finaux. Il s'agit de la recherche sur l'historique de compte. *« Si vous êtes l'un de nos clients, vous pouvez faire des recherches sur les opérations de compte jusqu'à 2001, soit 5 milliards d'opérations »* indique Mathias Herberts.

Jusqu'à fin 2012, le Big Data a été utilisé pour transformer technologiquement des périmètres opérationnels existants. Cela implique une amélioration. Le défi pour le Crédit Mutuel Arkea est désormais d'appliquer cette nouvelle technologie pour créer de nouveaux services totalement inédits, tant en B2B qu'en B2C.

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
Mathias Herberts
Crédit Mutuel Arkea
sur **CIO Online**

Un exemple pourrait être ce qu'a réalisé une banque néo-zélandaise qui a utilisé Hadoop pour créer un service baptisé « People Like You ». Le principe est de permettre à chaque client de repérer ce que font comme placements ou opérations des personnes ayant un profil similaire au sien, à partir de l'étude des opérations bancaires et des données personnelles réellement saisies. Le client peut alors se comparer par rapport au client moyen ayant son profil.

« Notre direction générale insiste sur l'innovation » se réjouit Mathias Herberts. Pour le Crédit Mutuel Arkea, l'innovation constitue un différenciant majeur dans un marché à la fois très concurrentiel et très réglementé où il n'est pas un leader.

L'innovation numérique même dans l'industrie lourde

Le DSI peut piloter l'innovation même dans des secteurs de l'industrie lourde où le numérique semble pourtant peu susceptible d'intervenir. C'est le cas chez Total. Le groupe est en tête du CAC 40 par sa capitalisation boursière. Présent dans 140 pays, il réalise l'exploration-extraction pétrolière, le raffinage du pétrole brut et la commercialisation des produits qui en sont issus, notamment le carburant dans les stations services.

SIX BONNES PRATIQUES DE L'INNOVATION POUR UN DSI

1. **Convaincre les métiers.** L'innovation doit se faire au service des métiers et du profit économique de l'entreprise. Pour être adoptée, elle doit donc être présentée sous l'angle du bénéfice métier ou du bénéfice financier.
2. **Etablir la confiance.** Les arguments rationnels peuvent ne pas être entendus si les métiers n'ont pas confiance dans la DSI. Cette confiance repose à la fois sur une compétence technique reconnue mais aussi sur une capacité d'écoute habituelle ainsi qu'un discours réaliste et honnête.
3. **Adopter la collaboration transverse.** La DSI doit être associée aux processus d'innovation aux côtés des autres directions. Chacun a un rôle à tenir, une richesse à apporter.
4. **Evangéliser.** En amont des projets précis, il faut que la DSI fasse preuve de pédagogie. Présenter les nouvelles technologies et les apports concrets de celles-ci aux métiers permet de faire naître des idées d'innovations orientées métiers à l'initiative des métiers eux-mêmes. Et il faut parfois accepter de prendre son bâton de pèlerin durant un certain temps avant d'emporter la conviction des maîtrises d'ouvrage.
5. **Ne pas négliger les résistances.** Si les métiers peuvent être réticents à changer d'outils, il ne faut pas oublier que les modifications technologiques peuvent aussi faire naître des réticences au sein même de la DSI. Si nécessaire, il faut savoir patienter.
6. **Savoir expérimenter.** Par définition, innover c'est s'aventurer sur des terres inconnues. Il faut donc admettre le risque d'échec ou d'inadéquation au besoin. Et il faut savoir autant expérimenter sur des périmètres limités qu'arrêter un projet.

Le budget informatique de Total est à la hauteur de sa taille : 1,3 milliard d'euros. Ce budget est géré dans une démarche fédérale avec des DSI de branche, garants du bon alignement stratégique avec des métiers très différents, mais dont les actions et la stratégie sont fédérées au niveau groupe.

Deux processus pour innover

Dans ce contexte très industriel, le numérique s'est imposé. L'innovation grâce à l'IT est obligatoire. *« Dans notre contexte avec une forte pression concurrentielle, les métiers sont avides d'innovations numériques »* souligne **Patrick Hereng, DSI groupe de Total**.

> **Les métiers sont avides d'innovations numériques**
> ***Patrick Hereng***
> *Total*

Deux processus sont développés par la DSI pour préparer l'innovation IT. Le premier consiste à sensibiliser aux possibilités offertes par les nouvelles technologies. La sensibilisation est réalisée auprès des top managers. Il peut s'agir de simples démonstrations de technologies existantes, comme la visioconférence en présence virtuelle. Mais elle peut aussi prendre la forme de présentations prospectives sur les apports envisagés par les technologies dans les années à venir.

La deuxième démarche mobilise une cellule d'une dizaine de personnes baptisée « e-novation ». Celle-ci va à la rencontre des métiers pour essayer d'anticiper leurs besoins et leur montrer comment le numérique pourrait les aider au quotidien. *« Cela va de la réalité augmentée aux super-calculateurs en passant par le RFID »* note Patrick Hereng. Bien évidemment, la DSI peut être amenée à réaliser des pilotes.

L'un des grands programmes en cours concerne la réalisation d'un outil numérique unique pour chaque opérateur intervenant sur les installations pétrolières. Patrick Hereng en explique le principe : *« alors qu'il existe encore beaucoup de procédures papier, l'idée est de fournir à chaque opérateur une tablette où il trouvera l'intégralité de son plan de travail, y compris une visualisation de l'endroit où il doit se rendre, de la manœuvre exacte -en simulation 3D- qu'il doit faire et avec fourniture de la documentation complète associée. »*

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
Patrick Hereng
Total
sur **CIO Online**

Bien entendu, toute innovation entraîne une certaine résistance aux changements de la part des équipes impliquées. *« Du fait de l'appétence des métiers pour le numérique, cette résistance y est assez limitée mais il ne faut pas négliger la résistance des équipes informatiques »* observe Patrick Héreng.

Une aide importante au succès de l'innovation provient des nouvelles pratiques à son domicile, en famille et de ses amis. Il s'agit finalement d'adopter au travail des pratiques déjà employées chez soi ou, au pire, chez le voisin. Au bout du compte, le DSI de Total avertit : *« cela ne sert à rien de forcer et il faut parfois savoir attendre »*. Exemple, chez Total, la télé-présence a été poussée par la DSI durant deux ans avant que, enfin, des budgets ne soient débloqués. Et, comme de bien entendu, le projet est alors devenu très urgent pour les commanditaires métier.

Un Cloud pour mutualiser et partager

Convaincre les utilisateurs d'adopter certaines avancées demeure toutefois un défi permanent. C'est le cas pour le service Cloud mis en place par l'établissement public GCS D-SISIF à destination des médecins qui cultivent habituellement leur indépendance. Le GCS D-SISIF est le Groupement de Coopération Sanitaire pour le Développement des Systèmes d'Information en Santé partagé en Ile de France. Cette organisation regroupe des centres de soins et des centres hospitaliers du secteur public en Île-de-France, en dehors du périmètre de l'AP-HP (Assistance Publique - Hôpitaux de Paris). Il a mis en place un service SaaS mutualisé entre ses membres pour gérer l'imagerie médicale dans le cadre du projet Région Sans Film, actuellement en cours de généralisation.

> **Les réticences se sont levées à force de communication**
> ***Valère Dussaux***
> *GCS D-SISIF*

« Depuis longtemps, il existe des PACS (Picture Archiving and Communication Systems) pour gérer l'imagerie médicale » reconnaît **Valère Dussaux, Directeur du projet Cloud Région Sans Film au GCS D-SISIF**. Mais l'émergence de modèles de type Cloud ont permis d'innover afin de rendre l'imagerie plus efficace et plus efficiente au service de la pratique médicale, notamment en termes de partage. Ainsi, si un patient subit des examens, suite à différents incidents, dans plusieurs établissements, le dossier médical sera commun et partagé.

Valère Dussaux ajoute : *« vous avez certes intérêt, en tant que patient, à ce partage mais, en plus, les médecins traitants y ont aussi intérêt. »* Le médecin, y compris de ville, accède en effet à toute l'antériorité du patient ainsi qu'à l'ensemble des examens du patient. Son diagnostic est donc plus fiable pour un coût moindre.

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo
Valère Dussaux
GCS D-SISIF
sur **CIO Online**

Pour en savoir plus

Retrouvez la conférence
Innovations et défis 2013 de la DSI
sur **CIO Online**

Ce cas d'innovation numérique est particulièrement emblématique. En effet, la population médicale, par tradition, n'aime pas partager. Or le projet Région Sans Film, en route depuis un peu plus de trois ans, est un succès : l'imagerie est effectivement partagée. *« Notre approche a été d'expliquer aux médecins qu'ils avaient accès à un service plus riche, de meilleure qualité et pour un moindre coût que ce qui aurait pu être installé en local »* se souvient Valère Dussaux.

Innover, c'est convaincre

Dans un premier temps, les utilisateurs ont donc été motivés par des préoccupations très égoïstes. Valère Dussaux explique : *« Les réticences se sont levées à force de communication. Une fois la confiance établie, le discours des médecins a radicalement changé environ un an après le lancement du projet et la démonstration de son bon fonctionnement. »* Ainsi, les fonctionnalités de partage, prévues a minima, ont dû être renforcées.

L'innovation numérique a convaincu progressivement, sans le secours d'un quelconque rapport hiérarchique, aussi bien les médecins que les directeurs d'établissements qui vont -in fine- signer le contrat avec le GCS D-SISIF et ses partenaires industriels, Orange Business Services et General Electric. « *Une fois qu'un certain noyau de base est convaincu et a basculé, il y a un effet d'entraînement et cela va ensuite très vite* » constate Valère Dussaux. Innover c'est convaincre. ■

Bertrand Lemaire

Quand le DSI est l'homme du changement

But est un distributeur en plein changement. Le DSI est aux avant-postes. Il est vrai que celui-ci, Xavier Guéry, est avant tout un spécialiste du changement et des Ressources Humaines, avant d'être un technicien.

© AGATHE CAZARD

CIO : Vous êtes DSI de But, mais vous n'avez pas de formation technique, comment l'êtes vous devenu ?

Xavier Guéry : Par la gestion de projet, y compris informatique. J'ai une formation d'école de commerce mais j'ai suivi en troisième année l'option organisation. Je suis ensuite entré chez Sopra où j'ai piloté des projets puis une agence dédiée aux ressources humaines, notamment autour du progiciel Pléïades. Ma vision était plus métier que strictement informatique. Cette expérience m'a beaucoup appris et m'a permis de rencontrer le monde de la distribution.

CIO : Vous êtes ensuite entré chez Castorama, pourquoi ?

Xavier Guéry : Je souhaitais quitter le conseil et ses missions courtes. Je désirais construire quelque chose sur la durée. Chez Castorama, j'ai piloté les ressources humaines, notamment la paye et le recrutement. Je n'étais plus du tout sur les systèmes d'information. C'était du pur fonctionnel.
En fait, je voulais savoir ce qui m'intéressait vraiment entre le domaine des ressources humaines et la gestion de projet en elle-même. Chez Castorama, je me suis donc consacré uniquement aux ressources humaines. Cette expérience a été très enrichissante mais la négociation sociale était vraiment trop épuisante, même si c'était intéressant. J'ai alors compris que la dimension projet avait son importance pour moi.
Il était donc temps de changer.

CIO : Vous avez alors créé votre propre structure de conseil. Qu'en attendiez-vous ?

Xavier Guéry : Créer ma propre entreprise était un vieux souhait. J'ai créé cette structure de conseil qui m'a amené à travailler seul à l'international, comme au Maroc par exemple. Cela m'a changé du salariat. Cette période a été particulièrement riche sur le plan intellectuel.

CIO : Comment êtes-vous alors entré chez But en tant que DSI alors que vous n'aviez aucune expérience dans cette branche ?

Xavier Guéry : But était un de mes clients. Son président m'a proposé de m'associer à un important projet de transformation de l'entreprise. La DSI, notamment, devait s'orienter vers une logique de service client. Elle ne devait plus parler informatique technique mais service rendu. La volonté du président était, pour atteindre cet objectif, de nommer un non-technicien à la tête de la DSI.
Je n'ai pas dissous ma structure afin de continuer à faire ponctuellement des missions mais je suis donc revenu au salariat.

CIO : Comment gérez-vous le cumul d'une activité indépendante de conseil et le salariat chez But ?

Xavier Guéry : Disposer des deux cordes à son arc donne une bouffée d'oxygène autant pour soi que pour son employeur. Quand j'interviens chez un client, je dois avoir le recul nécessaire. Je cultive ainsi ce recul que je suis en mesure d'avoir également chez But. Et l'équipe technique interne de But est bien rodée.
Ceci dit, je consacre 95 % de mon temps à But. Je n'effectue pas de recherche de missions externes, agissant sur opportunités. ▶

CIO : Pourquoi But ressentait-il le besoin de changer si profondément sa DSI ?

Xavier Guéry : La DSI comporte une équipe d'une centaine de personnes. Historiquement, But développe ses propres outils informatiques. Du coup, les informaticiens connaissent très bien les processus de tous les métiers.
Quand l'ancienne génération d'outils maison a été changée pour être remplacée par un PGI, But avait regardé les progiciels du marché. Mais, au final, il avait été décidé avant mon arrivée de continuer à développer notre propre logiciel en transcrivant les processus de l'entreprise.
Mais le déploiement c'était malgré tout plutôt mal passé. La DSI s'était repliée sur elle-même et ne songeait qu'à se défendre.

CIO : Où était le problème ?

Xavier Guéry : En arrivant, j'ai passé beaucoup de temps à faire le tour des magasins. Le produit était bon mais la communication était déficiente. Il y avait des manques en gestion du changement, en formation et surtout en gestion des retours sur les anomalies. Or quand la gestion des bogues n'est pas satisfaisante, les utilisateurs arrivent à ne parler que de ça. J'ai donc commencé par communiquer sur les succès et à mettre en place un processus de traitement des anomalies.
Ce processus commence par reconnaître ce qui ne marche pas. Puis nous communiquons clairement autour de la feuille de route après avoir négocié les priorités avec les directions métier. Quand on sait s'expliquer avec les utilisateurs, quand on sait justifier ses priorités, ça se passe bien.

CIO : Avez-vous adopté une démarche ITIL ?

Xavier Guéry : Nous n'avons pas formalisé notre démarche de cette manière. Nous n'en étions pas à ce stade de maturité mais on s'en est clairement inspiré, de façon pragmatique.
Surtout, j'ai réorganisé la DSI en créant à côté des études et de l'exploitation un « service client » qui gère autant le support que les demandes de nouveautés.

CIO : Et vous conservez les seuls logiciels maison ?

Xavier Guéry : Non. Pour ce qui n'est pas au cœur du métier, nous adoptons de plus en plus des progiciels du marché. En 2007, nous l'avons fait pour la comptabilité, en 2009 pour la gestion logistique avec une optimisation de la collecte en entrepôt.
Cela a inquiété un peu les équipes mais je les ai rassurées en conservant toujours le cœur de métier en interne. Et l'adoption d'une plate-forme open-source pour la refonte de l'encaissement et de la vente a été dans le même sens.

CIO : En quelles circonstances avez-vous fait ce choix ?

Xavier Guéry : Le projet fonctionnel de refonte de l'encaissement et de la vente a été adossé à une refonte architecturale en réinstallant des serveurs dans les magasins. Nous disposions en effet d'un système centralisé très dépendant de la connexion de chaque magasin au réseau. Le système était en panne dans un magasin dès lors que celui-ci était victime d'une panne Internet.
Nous avons donc installé des serveurs dans les magasins afin que, en cas d'incident Internet, l'encaissement et la vente puissent se poursuivre. Nous avons choisi comme outil le progiciel open-source OpenBravo. Les références de celui-ci, à l'époque, étaient essentiellement dans le secteur de la restauration mais nous nous sommes aperçus que notre processus était très similaire à celui d'un restaurant : prise de commande, délivrance et paiement.

SPÉCIALISTE FONCTIONNEL PLUS QUE TECHNICIEN

Diplômé de l'école de commerce parisienne ESLSCA en 1990, option organisation, Xavier Guéry poursuit ses études à l'école de commerce de Sophia Anipolis, le CERAM, où il obtient en 1991 un Mastère en technologies de l'information. Il suit également une formation d'executive coaching à HEC en 1992.

Sans formation technique, il commence son parcours professionnel comme chef de projet chez Sopra pour installer le progiciel Ressources Humaines Pléïades chez divers clients. En tant que chef de projet, sa mission est alors le pilotage et se situe plutôt côté fonctionnel. Il évolue ensuite au sein de la SSII pour prendre la responsabilité d'une agence de 70 personnes spécialisée sur le produit de gestion des temps. Cette agence réunit dans une même structure la conduite de projets chez les clients, le commercial et la recherche et développement.

En janvier 2004, il devient directeur des opérations Ressources Humaines chez l'un de ses anciens clients, Castorama. Quittant totalement l'informatique, il y gère la paye, les ressources humaines et le recrutement.

Il crée sa structure de conseil, Alias Human Ressources, en 2007 dont But est un client. Il rejoint cette entreprise en 2009 comme DSI. ■

CIO : Ce logiciel est open-source. Contribuez-vous à la communauté ?

Xavier Guéry : Pas directement. Mais notre intégrateur est un spécialiste qui contribue à l'évolution du produit, éventuellement en se basant sur les développements réalisés pour nous.

CIO : Quels avantages avez-vous finalement obtenus ?

Xavier Guéry : En tout premier lieu, chaque magasin est donc autonome et n'est plus bloqué en cas de coupure Internet. Le produit est, en plus, plus moderne, plus ergonomique et plus réactif et rapide. OpenBravo dialogue en temps réel avec le PGI central à qui il transmet ses informations, avec un rattrapage quand le réseau cesse de marcher durant quelques instants.
Les serveurs dans chaque magasin sont répliqués en local afin de garantir la haute disponibilité. Mais il n'y a pas de véritable sauvegarde car les données sont dans le PGI central.

CIO : Le changement s'est aussi opéré chez But au travers des nouveaux outils tactiles. Comment s'est déroulée cette petite révolution ?

Xavier Guéry : La question que l'informatique s'est posée était : comment réinventer la relation client-vendeur-produit ? A cela s'ajoutait l'évolution constatée chez nos clients de préparer leur passage en magasin dans 80 % des cas en visitant des sites Internet. Il ne fallait donc ni refaire le site Internet - sinon le client n'a plus besoin de passer en magasin - ni provoquer de déception entre la visite du site Web et le passage en magasin. Enfin, But s'installait à la même époque en centre-ville avec des surfaces de vente plus petites. Il fallait donc présenter les produits, c'est-à-dire 27 000 références, que l'on ne pouvait pas exposer faute de place.
On a commencé par installer des bornes interactives destinées à un usage autonome par les clients. Mais le succès n'a pas été au rendez-vous. Nous avons alors fait évoluer la borne pour un usage soit autonome soit avec le vendeur. Sur un magasin de test où il n'y avait quasiment pas d'électroménager, ce rayon a alors représenté 10 % du chiffre d'affaires.
Nous avons alors pu optimiser les surfaces de vente en ne présentant physiquement que les produits où cela avait le plus d'importance.

CIO : Et pourquoi avoir fait évoluer le système vers les tablettes ?

Xavier Guéry : Les vendeurs voulaient éviter de rester scotchés à une borne. Et puis faire une implémentation d'OpenBravo sur tablette était facile.
Désormais, un vendeur peut s'asseoir avec son client dans un canapé et présenter les différentes déclinaisons du produit : couleur, revêtement (cuir, tissu…), taille… Et, sur la tablette, il peut dans la foulée prendre la commande avec la saisie des données administratives. En revanche, multiplier les points d'encaissement aurait coûté trop cher et nous avons préféré maintenir l'encaissement sur les caisses.

CIO : Comment ce projet, issu de la DSI, a-t-il été accueilli par les vendeurs ?

Xavier Guéry : Les vendeurs sont ravis. Nous avons mené ce projet totalement en « méthode agile ». Au début, nous l'avons réalisé sans budget, avec des fonds de tiroir. Comme cela a bien fonctionné, nous avons commencé à déployer en installant des réseaux wi-fi en magasins.
Ce qui a été essentiel pour le succès de ce projet a été de partir des besoins métier, même si l'idée vient de la DSI. Nous sommes tout à fait dans notre nouvelle philosophie d'engagement de service.

CIO : Vous avez également réinternalisé l'administration de votre datacenter, ce qui est assez rare. Pourquoi avoir réalisé ce choix ?

Xavier Guéry : Nous avions un prestataire dont nous n'étions pas satisfaits. Il est vrai que, quand on est son propre éditeur, on a tendance à modifier le logiciel à tout moment et à être peut-être trop exigeant. Quoiqu'il en soit, nous avons voulu lancé un appel d'offres pour le remplacer. Et c'est l'équipe de la DSI qui a souhaité postuler.
Nous avons eu recours à un cabinet extérieur pour objectiver notre choix mais c'est la réinternalisation qui s'est révélée la plus intéressante. Nous avons embauché 17 personnes et l'équipe concernée est dédiée et motivée.
Cette réinternalisation a en effet constitué un message rassurant pour les équipes : la DSI n'est pas bradée à l'extérieur mais reste au cœur de l'entreprise. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus

Retrouvez
But dope sa relation client avec un TPV tactile
sur **CIO Online**

De plus en plus de DSI gagnent en crédibilité comme stratèges métiers

Le DSI monte en puissance comme partenaire du business. Il délègue les tâches informatiques pour nouer des relations avec les responsables métiers. Il amène ses équipes à penser métier, utilisateurs et clients finaux. Illustration par notre confrère américain CIO.com

Beaucoup de DSI s'efforcent de créer un service informatique qui soit le premier service que l'on appelle lorsque de nouvelles idées business apparaissent. Mieux. Ils se battent pour être présents à la naissance de l'idée. Bâtir une telle informatique stratégique prend du temps et de l'intelligence tactique, et c'est une démarche qui prend de plus en plus d'importance, selon la 12ème étude annuelle « State of the CIO » réalisée par CIO Magazine Etats Unis. 64 % des 563 décideurs IT interrogés désirent faire le marketing de la DSI en 2013 pour montrer aux responsables business ce que l'informatique peut faire. Les résultats des enquêtes précédentes montrent que les DSI s'emploient à solidifier ou élever leurs relations avec les intervenants côté business, en déléguant plus, en développant le leadership et les compétences fonctionnelles parmi les équipes informatiques et en se tournant plus vers les clients finaux de l'entreprise. Un DSI sur trois désormais rencontre des cllients.

Ils étaient un sur cinq à le faire il y a 2 ans. *« De manière crédible, vous pouvez engager la conversation avec des partenaires côté métiers sur les opportunités afin de différencier votre société, grâce à la technologie ou même créer de nouvelles sources de revenus rendues possibles grâce à l'informatique »* déclare **Warren Kudman, DSI de la société Sealed Air**, qui réalise 8,1 milliards de dollars de chiffres d'affaires. Sealed Air est le leader mondial pour la sécurité alimentaire, l'hygiène des bâtiments et la protection des produits. Mais tout le monde n'en est pas encore là. Il est encourageant de constater que 20 % des DSI déclarent que leur service informatique est vu comme un pair par les services métiers, et comme développant la stratégie business, et pas simplement comme un moyen pour la permettre. Cependant, la majorité demeure dans un milieu flou : 32 % sont vus comme des collaborateurs influents sur les technologies de l'information, 26 % sont considérés comme des fournisseurs de services, et 15 % sont perçus comme un centre de coût. Cependant, on observe un changement aux extrémités du spectre. Ce décompte des stratèges business par exemple qui est de 20 % est en hausse de 15 % par rapport à l'enquête de l'année précédente tandis que les 15 % vus comme un centre de coûts sont en baisse de 21 %. Avec les projets mobiles et décisionnel que les DSI prévoient pour 2013, cela devrait encore améliorer la perception de la DSI étant donné la manière dont ces projets ont été conçus avec les partenaires business et le fait qu'ils ont des objectifs particulièrement visibles tels que l'amélioration de l'expérience client.

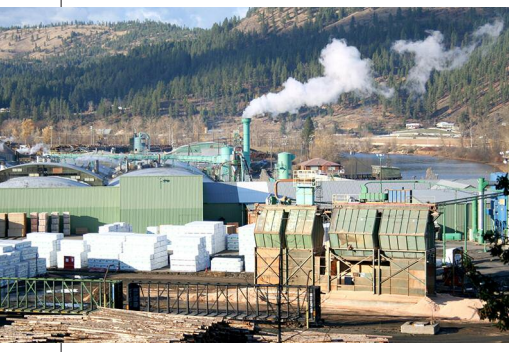
La vérité est sur le terrain

Tom Farrah est DSI de Dr Pepper Snapple Group, le fabricant et distributeur de cinquante boissons différentes telles que Dr Pepper, 7UP, Canada Dry, etc., qui réalise 5,9 milliards de chiffre d'affaires. Ce DSI a débuté les projets de mobilité et de visualisation de données après avoir envoyé les informaticiens sur le terrain afin qu'ils comprennent comment les commerciaux et les chauffeurs livreurs travaillent. *« Notre travail est d'aider les vendeurs à vendre, et les livreurs à livrer »* résume-t-il. Une pensée claire du DSI sur les objectifs de base de l'entreprise empêche le service informatique de sombrer dans des zones non essentielles. Si l'on revient à l'enquête réalisée par CIO, celle-ci montre que les DSI apprennent qu'ils doivent employer divers outils de management pour accompagner leur mission et accroître leur propre valeur. Afin de créer de la valeur rapidement, il est toujours efficace d'employer des méthodes déjà éprouvées telles que réussir des Quick-Wins dans les projets informatiques pour leurs collègues business. Mais n'im- ▶

porte quel cadre exécutif attend plus qu'un Quick Win. Résultat, le DSI doit élever son niveau de jeu. Par exemple, il est logique qu'en sous traitant plus d'opérations informatiques à des collaborateurs directs performants, le DSI puisse gagner du temps pour se concentrer sur des questions stratégiques. Mais il n'existe pas de formule unique pour décider ce qu'il faut déléguer et à qui. Warren Kudman chez Sealed Air a créé le poste de Vice Président du management de l'informatique business afin de superviser les dépenses en technologies et gérer les vendeurs en informatique. Il a aussi créé une « équipe de gestion de la valeur » de 20 à 25 personnes responsables de s'assurer que la société tire le maximum de valeur des matériels et des logiciels déjà installés. Cette équipe a également une action pédagogique vis-à-vis des entités business et même vis-à-vis des équipes informatiques en ce qui concerne les possibilités et les capacités des systèmes existants. *« Si je n'avais pas des gens sur lesquels m'appuyer, la manière dont je gère mon temps serait très différente »* reconnaît Warren Kudman. En délégant, il libère du temps pour discuter avec des pairs non informaticiens sur la manière d'assurer la réussite de Sealed Air face à ses concurrents dans le business du parckaging pour les équipements médicaux et pour la nourriture. L'entreprise propose depuis peu des machines qui contrôlent si les personnels de santé lavent leurs mains entre deux patients. Le dispositif collecte des données, assemble des rapports de conformité et émet des alertes aux superviseurs. Le service informatique a discuté du cas d'entreprise pour cette nouvelle source de revenus basée sur la technologie et a suggéré des méthodes pour stocker les données et la sécurité à l'entité business en charge de ce dispositif. C'est le type de mise en forme avancée de la stratégie que les DSI doivent s'efforcer de réaliser, pense Warren Kudman.

Défi du DSI : rester dans le jeu

Non seulement les DSI s'inquiètent de la manière dont les entités business négocient avec des fournisseurs de services de Cloud afin d'obtenir des services informatiques, mais ils s'inquiètent aussi que leurs collègues ignorent l'informatique interne lorsqu'ils élaboreront de nouveaux modèles économiques basés sur la technologie, observe Warren Kudman. *« La chose la plus importante est d'être le conseiller à qui on fait confiance »* relève-t-il.



Chez Potlatch, une entreprise des métiers du bois qui réalise 500 millions de dollars de chiffre d'affaires, la délégation prend un visage différent. **Le directeur de l'informatique, Brent Gregory**, a assigné les infrastructures, dont le téléphone et le réseau, à deux responsables informatiques. Il redistribue actuellement le travail applicatif. Il encourage plusieurs de ses personnels de confiance d'en apprendre plus sur certains domaines du business tels que faire tourner des moulins, ou la coupe du bois et la reforestation. L'objectif est que ces informaticiens prennent possession des applications qui comptent le plus pour ces groupes, décrit Brent Gregory. *« J'essaie réellement de les pousser à faire la même chose que je fais pour leurs spécialités particulières »* déclare-t-il. *« J'essaie de me concentrer plus sur ceux qui créent les revenus de cette société. »* Rencontrer fréquemment les influenceurs clés est la manière numéro 1 par laquelle les DSI peuvent améliorer leurs relations avec les parties prenantes. Mais si cette idée de rencontrer en personne ceux avec qui vous voulez bâtir des relations paraît simple, le faire est plus compliqué.

Ecouter les utilisateurs

Lorsque les équipes informatiques de WD-40, une société qui fabrique des sprays et des lubrifiants pour la maison, commencèrent à assister aux réunions des autres services de l'entreprise, tous les participants *« se sentirent mal à l'aise au début »* reconnaît **Bob Hoagland, Vice président de l'IT**. Les responsables business ont pu se demander si les informaticiens étaient là pour vérifier leurs décisions techniques, ajoute-t-il. Mais l'objectif était que les informaticiens puissent entendre les problèmes cachés qui seraient faciles à résoudre par la technologie. Par exemple, un responsable applicatifs avait entendu qu'une responsable marketing devait jongler entre 175 feuilles de calcul Excel. L'informaticien écrivit une application Web qui fit disparaître le stress de cette responsable. *« Ce n'était même pas le travail principal de cette responsable »* se souvient Bob Hoagland, *« mais nous avons vu dans cette conversation une solution potentielle que nous pouvions fournir. »* Envoyer des administrateurs d'ERP se mêler aux collègues du business aidera à atténuer les changements dans les flux de travail attendus d'un nouveau système de gestion de la qualité qu'il est prévu d'installer en 2013, ajoute-t-il. La gêne initiale due à ces réunions mélangeant informaticiens et acteurs business valait le coup. *« Plus les gens sont en relation les uns avec les autres, plus ils s'emploieront à créer des relations »* pense-t-il.

Pour **Robert Wollan, directeur de la practice ventes et relation clients d'Accenture**, un DSI crée un service informatique efficace quand il s'assure que ses techniciens comprennent comment les employés et les clients de l'entreprise se comportent. En particulier, le service informatique peut aider le marketing, les ventes et les autres services à isoler ce que les clients apprécient, dit-il. C'est-à-dire que l'informatique peut fournir des outils pour démêler quelles promotions, primes et canaux d'interaction obtiennent le plus de réactions ou les réponses les plus lucratives. Ensuite l'informatique peut bâtir des plans techniques afin de faire plus de ce qui marche, propose-t-il. Au sein des équipes informatiques, le DSI devrait encourager l'observation attentive des employés et des clients, pense Tom Farrah, DSI de Dr Pepper Snapple Group. Il n'a pas plongé dans les applications mobiles dès le début. Au contraire, il a composé de petites équipes afin d'étudier l'innovation dans les domaines techniques tels que les mobiles et le décisionnel, ainsi que dans les activités business telles que les ventes de terrain dans le domaine de la boisson. Après cette phase de recherche, ils transmirent leur nouveau savoir au groupe. Leurs découvertes : un vendeur de Dr Pepper a trois minutes pour saluer, vendre et si possible signer un accord avec un gérant de magasin. Sachant cela, le service informatique mit en avant une application décisionnelle mobile qui affiche des données à jour et précises concernant un magasin spécifique ou un produit de telle manière que cela retienne l'attention du gérant de magasin. Ce travail préparatoire d'étude et de planification servira l'entreprise, soutient Tom Farrah. Il pilote une application spécifique pour les tablettes iPad d'Apple qui permet à un vendeur de gérer le business entièrement sur un seul écran sans devoir sauter entre plusieurs pages ni faire défiler une page sans fin. Les rapports une fois rendus en plusieurs colonnes et lignes sont désormais graphiques et ajustés selon des clients particuliers ou des objectifs de vente. *« Ils peuvent utiliser plus de leurs trois minutes pour vendre plutôt que de manipuler des outils »* conclut-il.

Créer de l'innovation pertinente

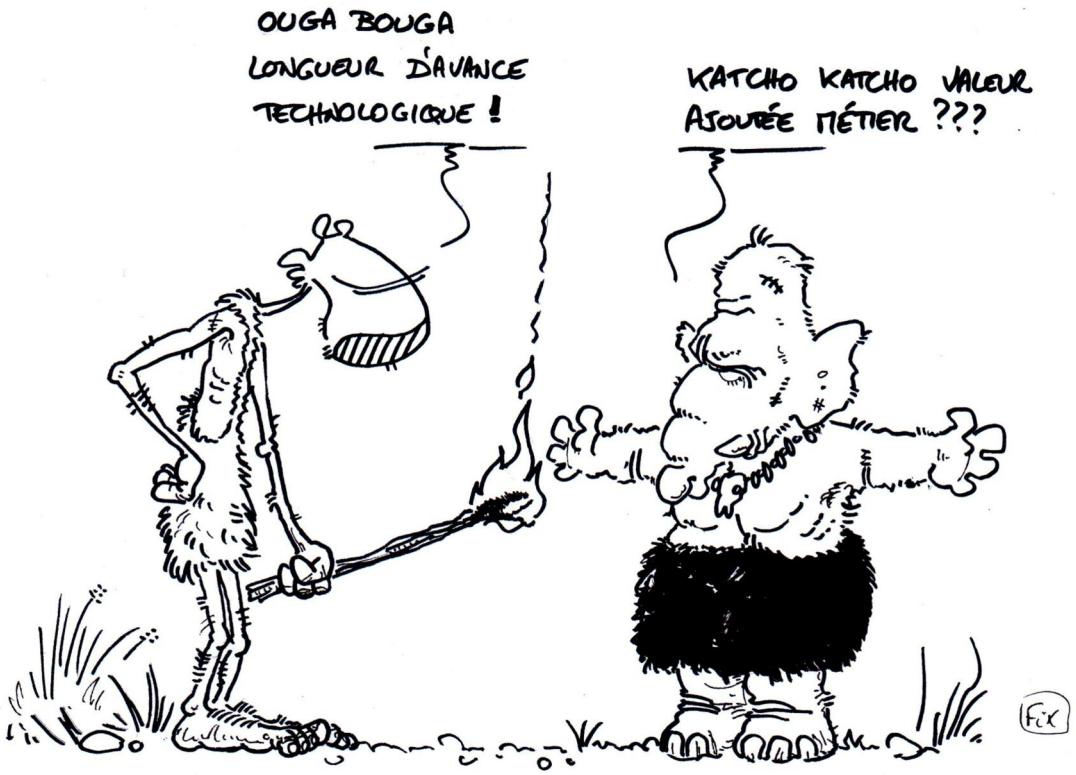
Les DSI intelligents comprennent les leviers financiers utilisés dans différentes parties de l'entreprise afin de réduire ou accroître la pression. Chez WD-40, un état d'esprit financier s'est diffusé dans l'équipe informatique. **Le DSI Bob Hoagland** déclare que c'est parce qu'il s'agit d'une petite société, avec un chiffre d'affaires de 343 millions de dollars en 2012, mais une grande marque. Il sait par exemple que le chiffre d'affaires par employé est de 1 million de dollars. Il apprécie l'attitude de l'un des membres les plus récents de l'équipe informatique qui lorsqu'il regarde le coût de nouveaux serveurs demande *« Combien de cannettes de WD-40 allons-nous devoir vendre pour acheter ça ? »* Ce genre de manière de penser est particulièrement précieux dans ces temps difficiles, estime **Bill Haser, DSI de Tenneco**, une société du secteur automobile. A l'heure où la récession mondiale supprime certains investissements de sa liste, Bill Haser déclare qu'une autre manière d'élever l'informatique est d'améliorer les processus. Tenneco se débrouille bien : ses ventes ont augmenté de 55 % depuis 2009, de 4,6 milliards de dollars à 7,2 milliards en 2012. La société fabrique des systèmes de contrôle des émissions de gaz et des systèmes de contrôle de la conduite pour les voitures, bénéficie du renforcement des lois environnementales, pointe Bill Haser. Mais plutôt que de pousser à une frénésie de dépenses informatiques, le grand objectif de Bill Haser est de s'assurer que la productivité des employés soit alignée sur la croissance de la société. Afin d'y parvenir, il va combiner de nouvelles technologies avec de nouveaux processus. Il veut utiliser le Cloud et d'autres technologies nouvelles afin d'aider les employés à être plus efficaces. Par exemple, Bill Haser crée des versions Cloud d'un logiciel de gestion de projet et un outil de gestion des ressources humaines. *« Nous ne voulons pas embaucher au même rythme que nous accroissons nos revenus »* déclare-t-il. Comme d'autres DSI de cette étude, Bill Haser entraîne son équipe pour un meilleur partenariat avec ses pairs en dehors de l'informatique. Et il développe leurs compétences fonctionnelles en dehors de l'informatique. Il a débuté des réunions de conseil technologique en 2010, lors desquelles des techniciens rencontrent de manière régulière des managers business ayant des compétences techniques afin de discuter du futur. Parfois, une réunion se concentre sur un seul problème tels que les nouvelles manières de mesurer les émissions de gaz.

Un résultat d'une réunion de l'année dernière est le fait que l'informatique aide les ingénieurs de Tenneco sur plusieurs continents à utiliser des outils de collaboration afin de partager la conception de produits plus facilement. *« Ce que nous disons c'est voici où se trouve l'intersection stratégique entre ce que vous voulez faire avec le business et ce que l'informatique peut faire »* termine Bill Haser. ■

Article par Kim Nash, pour CIO Magazine, avec Carolyn Johson, directeur de recherche

HUMEUR

PREMIER COMITÉ D'ARBITRAGE INNOVATION



CIO EVENEMENTS 2013

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013 sur cio-online.com

19 février 2013

LES NOUVELLES OFFRES DE CLOUD COMPUTING

Les systèmes d'information des entreprises gagnent en maturité dans leur migration vers les différentes formes de Cloud.

28 mars 2013

DÉLIVRER LES SERVICES IT A LA QUALITÉ JUSTE ET AU JUSTE PRIX

La DSI est placée en concurrence pour la délivrance des services avec le meilleur rapport qualité/prix

18 avril 2013

MARIER SYSTÈME D'INFORMATION ET ENTREPRISE NUMÉRIQUE

Le DSI s'insère dans la stratégie numérique de l'entreprise

SOMMAIRE N° 62 FÉVRIER 2013

RETOURS D'EXPÉRIENCES : **Le digital brouille les lignes entre le marketing et DSI**

FACE AU MÉTIER : **Plus l'IT progresse, plus le DSI descend dans l'organigramme**

INTERNATUIONAL : **Le BYOD bouscule les agences fédérales américaines**

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
A participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli
Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.
Président : Bertrand Gros
Directeur de publication : Marc Lavigne Delville
Directeur général : Jean Royné
Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel
Réalisation : 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