

## ÉDITO

**L**a DSI est sous pression à l'heure où l'utilisateur se comporte de plus en plus comme un consommateur de services informatiques. Face à cet utilisateur exigeant et juge arbitre de la performance, la DSI trouve sa légitimité dans la délivrance de services à valeur ajoutée métier, bâtis sur sa connaissance intime de l'entreprise et de ses enjeux.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES:

Délivrer la qualité de service au meilleur coût

p. 1 à 9

## GESTION DE CARRIÈRE

Avoir les réflexes d'un chef de projet grâce à la certification PMP

p. 10 à 11

## INTERNATIONAL

Le DSI devient naturellement responsable de l'innovation

p. 12 à 13

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Masquer la complexité née de la sédimentation des données

p. 14 à 15

## HUMEUR

p. 16

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Délivrer la qualité de service au meilleur coût

*Maîtriser la qualité de service attendue par les métiers est le pré-requis de toute équipe informatique. Afin de contrôler les coûts tout en tenant les délais, il faut alors s'appuyer sur quelques bonnes pratiques et surtout créer la confiance.*

**En informatique, rien n'est plus difficile que de satisfaire les utilisateurs au meilleur prix.** Les directions métiers se comportent de plus en plus comme des clients qui oublient presque qu'ils travaillent au sein d'une même entreprise que leur DSI. Pour les managers IT, le premier remède est alors de se tourner vers les bonnes pratiques du secteur, afin de répondre à la double exigence de qualité et de coût optimisé.

### Les bonnes pratiques comme guide

Au-delà, les managers IT doivent conserver à l'esprit que la valeur ajoutée de la DSI est dans sa connaissance intime des métiers de l'entreprise. La mise en place de Centres de Services Partagés (CSP) apparaît comme une voie obligée, de même qu'un catalogue de services. Ce catalogue est le reflet des spécificités de chaque entreprise. Simultanément, la DSI a une autre carte à jouer: la transparence et la clarté dans le dialogue avec les métiers. Le modèle de ce dialogue est à définir selon chaque entreprise. ▶

### 8 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

**Rémy Berthou**  
SNCF et ITSMF

**Thierry Chamfrault**  
Technip Corporate Services  
et ITSMF

**Jean-Pierre Dehez**  
EOA

**Christophe Roussel**  
SAUR

**Sabine Boyé-Gonçalves**  
Aide et Action

**Yves Cavarec**  
Project Management Institut

**Régine Diyani**  
Agence pour l'informatique  
financière de l'Etat

**Jocelyne Viazzo**  
Groupement des  
Mousquetaires

**SNCF**

- ◊ Opérateur ferroviaire avec de multiples systèmes d'information
- ◊ Référentiel ITIL adapté aux différents contextes de l'entreprise
- ◊ Stricte transparence et dialogue continu avec les services utilisateurs

**TECHNIP**

- ◊ Entreprise mondiale menant des projets industriels dans le domaine de l'énergie
- ◊ Catalogue de services mondial et unique avec peu d'items
- ◊ Mise en place de niveaux de tarifs et de qualité de service variés

**SAUR**

- ◊ Réorganisation de la DSI en 2006 suite à la sortie du groupe Bouygues
- ◊ Mise en place d'un portail unique de gestion des demandes des utilisateurs
- ◊ Stricte transparence pour rétablir la confiance entre DSI et directions métier

**ALSTOM**

- ◊ Refonte des systèmes d'information en 2002-2003
- ◊ Création de centres de services partagés
- ◊ Recours à un catalogue de services

**AIDE ET ACTION**

- ◊ ONG opérant sur des projets éducatifs
- ◊ Création d'un système d'information unique
- ◊ Recours au SaaS pour cadrer le projet et en limiter les coûts

**AIFE**

- ◊ Agence en charge de la refonte des systèmes d'information financiers de l'Etat
- ◊ Mise en œuvre d'un PGI pour refondre les processus de paiement
- ◊ Conduite du projet par consensus et gestion du changement

**STIME**

- ◊ Centre de service partagé du Groupement des Mousquetaires
- ◊ Mise en place d'un contrat en neuf articles
- ◊ Recours à des normes et des référentiels définis dès l'appel d'offres



**Un service qui fonctionne bien ne suffit pas à garantir la satisfaction client**

**Rémy Berthou**  
SNCF

C'est que l'on constate à l'écoute de la SNCF, de la Saur, de l'EOA (European Outsourcing Association), de l'AIFE (Agence pour l'informatique financière de l'Etat), de Technip, de l'ONG Aides et Action ou du Groupement des Mousquetaires.

### ***ITIL pour la qualité au quotidien***

L'une des manières d'optimiser les coûts et la qualité de service est de recourir à un référentiel de bonnes pratiques tel qu'ITIL, aujourd'hui standard de fait dans la bonne gestion quotidienne des DSI. Les utilisateurs de ce référentiel sont réunis au sein de l'ITSMF qui travaille à l'adapter sans cesse aux nouvelles exigences.

Le président de l'ITSMF, **Rémy Berthou est le DSI Stratégie & Finances de la SNCF**, après avoir été DSI de la branche voyages. Il délivre les services transverses du groupe. Cette DSI Stratégie & Finances vit au rythme des besoins opérationnels du groupe et emploie ITIL au quotidien.

***Cependant, « il faut prendre en compte les spécificités de l'entreprise et des utilisateurs, selon votre stratégie, et ne pas plaquer en l'état des pratiques issues d'ITIL »*** avertit Rémy Berthou. Afin d'employer ITIL, il convient de tenir compte des priorités. Il illustre son propos en s'appuyant sur ses responsabilités successives à la SNCF : *« lorsque vous gérez un système qui organise les déplacements de cent millions de clients, vous n'avez pas les mêmes exigences ni les mêmes pratiques que quand vous traitez la consolidation des systèmes d'information, la clôture comptable ou le dialogue avec les marchés financiers. »*

### ***Tenir compte de l'existant***

De plus, dans toutes les entreprises, il existe des modes de fonctionnement afin de traiter quotidiennement l'exploitation du système d'information, le pilotage des flux, le traitement des demandes des utilisateurs, etc. Or cet existant doit être pris en compte lorsque l'on met en œuvre un référentiel tel qu'ITIL. Ces services sont en général relativement matures.

En revanche, le regard que les utilisateurs portent sur l'informatique, pour sa part, manquerait de maturité selon Rémy Berthou. *« Si vous avez un service qui fonctionne bien, cela ne garantit pas une satisfaction de la part des directions métiers »* considère-t-il. En effet, les indicateurs mis en place par la DSI, y compris des mesures de temps de réponse par exemple, peuvent être en complet décalage avec les attentes des utilisateurs. ▶



## ITIL est une bibliothèque à adapter

Rémy Berthou  
SNCF

Satisfaire les utilisateurs devient parfois très complexe quand les processus -surtout les plus sensibles - évoluent avec une grande rapidité. Pour Remy Berthou, « *il est donc essentiel pour le DSI de trouver là où il apporte de la valeur et où il peut contractualiser avec les directions métiers* ». Cette contractualisation se réalise avec les directions alors même que les véritables utilisateurs finaux sont les équipes opérationnelles qui dépendent de ces directions.

### Respecter les processus de décision

Dès lors, « *faire sa qualité de service* » avec les utilisateurs lambda peut sembler tentant et être le plus efficace mais c'est, à coup sûr, une excellente manière de générer des conflits entre la DSI et les directions métier. Résultat, « *Il faut trouver le bon modèle de partage et de transparence, adapté à son organisation* » stipule Remy Berthou.

**A cela s'ajoute une difficulté supplémentaire. Le service quotidien doit être assuré quoiqu'il arrive.** Or les changements structurels sur ce service quotidien ne relèvent pas d'une action ponctuelle ou régulière mais d'un travail dans la durée qui doit être piloté. A la SNCF, Remy Berthou a une douzaine de « clients » qui sont autant de directions avec des besoins propres. « *Un directeur des achats ou un directeur juridique n'ont pas les mêmes exigences business* » note le DSI qui se retrouve à devoir définir son service et à le contractualiser spécifiquement pour chaque interlocuteur.

### Trouver de bons indicateurs

Autant sur un métier opérationnel, tel que la gestion des réservations, les indicateurs sont simples à trouver - la capacité du client final à passer sa réservation, avec une sanction immédiate sur le chiffre d'affaires en cas de problème -, autant sur une fonction transverse le choix des indicateurs est nettement moins évident.

« **Mesurer l'impact d'un problème informatique dans un processus comme une clôture comptable n'est pas simple** et suppose, en fait, d'avoir une vision complète du système d'information de l'entreprise » mentionne Remy Berthou. Or on peut se noyer très vite quand on croise les différentes capacités techniques (stockage, échange de flux, capacité de calcul...) en les rapprochant des utilisations du métier.

Une manière de procéder est de trouver un indicateur simple unique ou des indicateurs clés simples qui communiquent un savoir-faire. « *Mesurer l'impact sur l'efficacité de l'entreprise d'un problème affectant la réalisation d'une requête stratégique est très complexe* » reprend Remy Berthou. Il ajoute « *on peut plus facilement démontrer la dépendance professionnelle* » ▶

## LA QUALITÉ DE SERVICE : UN TRIPTYQUE OBLIGATION/CONFORMITÉ/RÉCEPTION

« *La notion de qualité n'appartient pas au vocabulaire du juriste* » avertit Etienne Papin, avocat au Cabinet Féral-Schuhl & Sainte Marie. Cette assertion peut sembler paradoxale quand on sait à quel point la qualité de service est un sujet délicat dans la rédaction des contrats, notamment d'infogérance. Le juriste, en effet, ne parle pas de qualité mais d'un triptyque : un ensemble d'obligations (définies, mesurées mais aussi évolutives), une procédure de contrôle de la conformité de ce qui est livré vis-à-vis des obligations antérieures définies (avec pénalisation) et, enfin, une procédure de réception, c'est-à-dire de constat par le client de la dite conformité et donc de sa satisfaction. Etienne Papin martèle : « *le contrat est l'outil principal de la définition de la qualité car, en cas de désaccord ou de difficulté, il n'y aura aucun autre secours. Si la relation est subjective faute d'un contrat précis, le risque est considérable d'obtenir des désaccords clients/fournisseurs dans le cadre d'un litige très délicat à gérer sur le plan juridique.* » Comme toujours, n'aller voir l'avocat qu'à la fin, quand les parties sont brouillées, c'est trop tard. Pour aider à la définition de la qualité, et ainsi au management juridique de la qualité, les parties peuvent s'appuyer sur un ensemble de normes (familles ISO 20000, ISO 27000...), de référentiels de bonnes pratiques (ITIL, COBIT...) et de certifications.

Mais, dans le domaine, l'informatique est un parent pauvre. Alors que le secteur suit grosso modo les mêmes modes de fonctionnement que le BTP, avec ses rapports MOA/MOE, il n'existe que peu de normes en informatique. Il en existe ainsi 5 000 dans les sciences de l'ingénieur contre 3 000 dans les TIC mais, parmi celles-là, la plupart relèvent de l'électronique et des télécoms. De plus, les quelques normes de l'informatique comportent un nombre de pages considérable qui les rend difficiles à manipuler. Or, pour être efficaces, des clauses contractuelles ou normatives doivent être assez claires pour toutes les parties, y compris les opérationnels. Les fournisseurs, notamment les SSII, savent mener des négociations contractuelles associant le commercial, l'opérationnel et le juriste sur tout le long du processus. A l'inverse, beaucoup d'entreprises mènent les négociations séquentiellement, avec un côté juridique comme un gadget formel. Ceinture et bretelles d'un côté, amateurisme de l'autre, regrette donc l'avocat. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'intervention  
d'Etienne Papin  
sur CIO Online



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Rémy Berthou  
SNCF

sur CIO Online



permanente des comptables à un bon outil informatique et donc l'effet d'un blocage de leur travail courant ».

**Une fois le bon indicateur trouvé, le cercle vertueux de l'amélioration continue de la qualité peut être amorcé.** Cet indicateur est un point d'appui. L'amélioration par les processus ITIL peut ensuite être enclenchée. Faute de commencer de la sorte, les DSI risquent de se noyer dans une complexité démesurée.

## Arbitrer entre industrialisation et agilité

La qualité a un coût qui peut vite devenir démesuré. Il est alors impératif d'optimiser la délivrance du service. Cette optimisation passe par l'industrialisation massive. Or l'industrialisation est en contradiction avec la flexibilité nécessaire afin de s'adapter aux demandes spécifiques de chaque utilisateur ainsi qu'avec la fluctuation de l'activité de l'entreprise. Où placer le curseur entre industrialisation et flexibilité ?

**C'est un sujet de réflexion permanent pour l'European Outsourcing Association (EOA).** L'EOA regroupe des DSI, des juristes, des consultants et des prestataires dans l'objectif de développer les meilleures stratégies de Sourcing. **Jean-Pierre Dehez, ancien vice-président IT d'Alstom, est administrateur de cette association.**

« Lorsque, en 2002-2003, nous avons refondu largement le système d'information d'Alstom, nous avons commencé par définir la gestion de la demande par les directions métier avant de réorganiser la maîtrise d'oeuvre, autrement dit la DSI » se souvient Jean-Pierre Dehez. Les objectifs assignés à la maîtrise d'oeuvre ont été de quatre ordres : la réduction des coûts, la réponse aux besoins, la qualité de service et la capacité à internationaliser une réponse à une demande qui elle-même s'internationalise. Pour Jean-Pierre Dehez, « cela implique de passer d'une organisation 'produits' à une organisation 'service', plus proche de la demande, avec la capacité d'anticiper ».

Pour y parvenir, Alstom a mis en place des Centres de Services Partagés (CSP). Ceux-ci concentrent en un centre unique l'ensemble des capacités à produire un ou plusieurs services donnés. « Outre la taille critique, le cas échéant au niveau international, les CSP formalisent les relations avec les métiers, les utilisateurs étant responsables du choix du service dans le catalogue et la DSI de la délivrance de ce service et de son prix » décrit Jean-Pierre Dehez. Gérer un catalogue de services permet de comparer la délivrance de chaque service en interne et en sous-traitance.

**Le catalogue de services s'avère pratique pour placer les directions métiers face à leurs responsabilités.** Est-il bien utile, par exemple, de se ruiner avec des niveaux de disponibilité ►



### Un CSP amène la taille critique et la formalisation des rapports avec les métiers

Jean-Pierre Dehez  
EOA

## LES HUIT RÈGLES DE LA MAÎTRISE DE LA QUALITÉ DE SERVICE

- 1 **Transparence.** La DSI doit être transparente vis-à-vis de ses clients internes. Les utilisateurs doivent connaître les coûts des services et les délais de mise en œuvre d'une demande.
- 2 **Ne pas réinventer la roue.** Le recours aux référentiels et aux normes simplifie le travail de la maîtrise d'ouvrage tout en garantissant l'efficacité et la pertinence des exigences.
- 3 **Pas de bureaucratie.** Si les normes et les référentiels sont des aides utiles, ils doivent toujours être adaptés au contexte de l'organisation et à son historique.
- 4 **Etre raisonnable.** Exiger un niveau de qualité de service au-dessus du besoin réel implique des coûts évitables. L'arbitrage doit être fait par le responsable du budget avec des explications claires de la part de la DSI, notamment en termes d'impact business.
- 5 **Dialogue.** Un utilisateur satisfait est un utilisateur associé aux décisions qui le concerne. Il est le client, le payeur et donc le décideur. La DSI doit l'éclairer des conséquences de ses choix en termes de budget, mais elle ne prend pas sa place.
- 6 **Contractualisation.** Le dialogue doit déboucher sur un accord formel consensuel auquel on se réfère en permanence. Les arbitrages qui ont un impact métier doivent être faits par les directions impactées.
- 7 **Pertinence des indicateurs.** Les indicateurs de performance doivent être peu nombreux et pertinents en regard des attentes des utilisateurs et des directions métiers. Les indicateurs internes de la DSI ne les regardent pas.
- 8 **Souplesse.** Dans la vraie vie, le contexte de l'entreprise varie en permanence. Les projets doivent s'adapter aux évolutions.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Pierre Dehez  
EOA

sur CIO Online



ou une qualité de service surdimensionnés par rapport aux besoins réels? « Il y a une différence, à ce sujet, entre l'attitude des utilisateurs et celle des directions avec lesquelles vous définissez le niveau de qualité de service » note Jean-Pierre Dehez, faisant écho aux propos de Rémy Berthou. Or c'est bien la direction qui est responsable de son budget.

La notion de coût au regard du besoin effectif est, dans ce cas, bien comprise. Mais cette discussion n'est possible que si la DSI accepte d'être transparente et d'expliquer les raisons de chaque coût. Jean-Pierre Dehez insiste: « cette transparence seule permet la confiance alors même que les métiers tendent à croire que la DSI abuse de son pseudo-monopole ».

## Un portail unique de gestion des demandes métier

Formaliser les rapports entre la Maîtrise d'Oeuvre (DSI) et la Maîtrise d'Ouvrage (directions métier) est bénéfique. Cette formalisation doit aller jusqu'à la prise de commande d'un service choisi dans le catalogue.

**Christophe Roussel, responsable du maintien des conditions opérationnelles à la SAUR**, spécialiste des services aux collectivités, témoigne de la mise en place d'un portail unique de gestion de telles demandes pour 6000 utilisateurs et 3000 utilisateurs mobiles. Lors de la sortie du groupe Bouygues en 2006, il a fallu réorganiser la DSI de la SAUR. Parmi les reproches qui étaient faits, il y avait un certain manque de transparence. La mise en place d'un portail unique de gestion et de suivi des demandes des utilisateurs visait à corriger cela. « Avant, l'utilisateur n'avait aucune vision ni de l'état de sa demande qu'il s'agisse de correction d'incident ou de commande de matériel, ni du moment où elle allait être satisfaite » se souvient Christophe Roussel.

**Ce portail va au-delà de la seule gestion des incidents classiques telle que prévue par ITIL et traités par un CSP dédié.** Il intègre toutes les demandes de services à délivrer tant par la DSI que par d'autres entités, y compris par exemple la demande de véhicules de service. Le portail ainsi constitué a adopté une forme de site d'e-commerce avec une gestion de panier pour traiter les différentes demandes. Derrière, ces requêtes font l'objet de traitements avec une validation hiérarchique dans le cadre d'un workflow classique.

Christophe Roussel précise: « lorsqu'il fait une demande, l'utilisateur sait, en toute transparence, le coût de chaque demande, le nombre d'étapes que celle-ci devra parcourir et qui est responsable de chaque étape. Le cas échéant, il pourra relancer le responsable d'une étape où le processus n'a pas avancé. » Même si l'utilisateur n'est pas responsable de son budget, il a tout de même ainsi une vision du coût du service demandé que cela concerne la délivrance ▶

“  
Avant, l'utilisateur  
ne savait jamais  
où en était  
sa demande

Christophe Roussel  
SAUR

## LE RÔLE DES NORMES DANS LA QUALITÉ

Jocelyne Viazzo, Directeur Administratif Financier et Juridique de la STIME, l'entité qui gère le système d'information du Groupement des Mousquetaires, accompagne les utilisateurs dans la formalisation de leur cahier des charges. Celui-ci doit être opérationnel, avec l'organisation juridique qui va être adoptée pour la contractualisation, et non technique en dehors du contexte d'exploitation. Elle entend ne pas réinventer la route, « nous nous reposons sur des normes et des référentiels pour éviter de réécrire ce qui a déjà été écrit par des associations ou des structures tierces, comme l'AeSCM pour le référentiel eSCM. » dit-elle. La Stime peut ainsi faire des contrats en neuf articles. « Quand on en arrive à des clauses très sensibles et juridiques comme la clause de responsabilité, il faut être très attentif à leur rédaction mais elle est en relation avec l'objet même du contrat » explique Jocelyne Viazzo. Le cœur du contrat devient ainsi la description du projet en termes d'objectifs généraux, qui sont des objectifs terrain. « Dès lors que ces objectifs sont clairs, avec des mots décrivant un résultat tel que pouvant être constaté par un utilisateur, on sait écrire une clause de responsabilité bien conçue » insiste-t-elle. Lorsque débute la négociation, la Stime met le chef de projet, le responsable métier, l'utilisateur final et le responsable juridique dans la même

pièce. Les différents éléments ne sont donc pas négociés séquentiellement, séparément. Pour Jocelyne Viazzo, « la Stime peut alors s'exprimer d'une seule voix sur ce que nous voulons dans le futur produit ». Et la négociation ne remet pas en cause toute une série de procédures définies dès l'origine du projet, dès le cahier des charges, dans des annexes procédurales s'appuyant sur des normes et des référentiels. « Plutôt que d'écrire quinze articles avec une obligation du client de faire sa recette, il existe une annexe connue dès l'origine du projet sur la procédure de recette, totalement normalisée » cite ainsi Jocelyne Viazzo en exemple. Ces points très formels n'entrent plus, dès lors, dans la négociation en tant que telle, ce qui évite bien des déboires et simplifie considérablement le contrat. De la même façon, les indicateurs de performance doivent être peu nombreux et, là encore, définis dès l'origine du cahier des charges. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jocelyne Viazzo  
STIME

sur CIO Online



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Christophe Roussel  
SAUR

sur CIO Online



d'un matériel, d'un logiciel ou d'une prestation. En revanche, le choix d'un niveau de qualité de service reste entre les seules mains du responsable métier concerné. « *L'utilisateur peut cependant suivre des indicateurs comme l'état de disponibilité ou le nombre de demandes en attente afin de savoir si la période est actuellement difficile ou non* » observe Christophe Roussel.

**De son côté, la DSI suit en outre des indicateurs comme le taux de demandes ou de remontées d'incidents par service ou par zone géographique.** Officiellement, il ne s'agit nullement d'identifier les mécontents à calmer mais bien de vérifier que les prestations commandées auprès, par exemple, d'opérateurs télécoms sont bien délivrées conformément aux clauses contractuelles et aux besoins.

## Un catalogue de services en toutes circonstances

La mise en œuvre d'un catalogue de services dépend étroitement des circonstances. Déployer une prise réseau dans une ville bardée de fibres optiques demeure plus simple que de délivrer un service IT au milieu du désert ou sur une plate-forme pétrolière.

Pourtant c'est parfois le quotidien au sein de certaines DSI comme en témoigne **Thierry Chamfrault, administrateur de l'ITSMF et IT Processes & Method Director chez Technip Corporate Services**, le spécialiste d'installations industrielles complexes dans le domaine de l'énergie. « *Chez nous, l'informatique n'est pas autant critique que chez Bouygues Télécom, où j'ai travaillé auparavant, et où tout arrêt du réseau impliquait un arrêt de l'activité* » modère Thierry Chamfrault.

**Pour optimiser la délivrance des services au sein de l'ensemble du groupe, Technip Corporate Services a remplacé ses multiples DSI à travers le monde par un centre de services partagé unique et mondial.** Ce CSP a défini son catalogue de services. Thierry Chamfrault explique : « *j'ai ainsi répondu à la question au cœur des problèmes des DSI aujourd'hui : qu'est-ce que j'ai à vendre ? A La Redoute, ils ont un catalogue. Dans beaucoup de DSI, en revanche, personne ne sait ce qu'il y a à vendre ni ce que l'on veut ou peut vendre.* » Mais disposer d'un catalogue de services demeure insuffisant. Sans aller jusqu'au 24 heures chrono ou au paiement à crédit avec la carte Kangourou, « *il est bien dommage que certaines DSI ne soient pas La Redoute* » assène Thierry Chamfrault.

## Savoir définir clairement ce que l'on vend

Il rappelle que la première règle d'un catalogue de service transparent, c'est la clarté. Il insiste : « *il faut que votre interlocuteur comprenne ce que vous voulez lui vendre et cela en cinq lignes maximum.* » Chez Technip, 78 services sont ainsi définis mondialement avec une double vision : la vision client-utilisateur d'une part, la vision technique de l'autre. Cette seconde vision permet de dire qui va faire quoi lorsque le service est commandé. « *Il n'y en aura pas plus* » souligne Thierry Chamfrault car il s'agit de garantir cette clarté revendiquée. Définir mondialement les services est un choix délibéré malgré les innombrables contextes que l'on peut rencontrer au sein d'un tel groupe.

**En revanche, ce qui va varier vis à vis d'un service défini, c'est la qualité associée.** Entre le siège parisien du groupe où tous les réseaux sont redondés et un site industriel au fin fond d'un désert, chaque service sera défini de la même façon mais, la disponibilité par exemple pourra varier. La démarche repose sur la prise de conscience par les entités clientes de ce que signifient physiquement leurs demandes. Thierry Chamfrault s'empare : « *qui peut, en* ►



La question est qu'est-ce que j'ai à vendre ?

Thierry Chamfrault  
Technip Corporate Services

## LA NORME NF LOGICIELS EST MALHEUREUSEMENT MÉCONNUE

Jocelyne Viazzo, Directeur Administratif Financier et Juridique de la STIME qui gère le système d'information du Groupement des Mousquetaires, a participé à la définition d'une norme malheureusement peu connue mais systématiquement utilisée par la Stime : la NF Logiciels. Très orientée sur les logiciels de comptabilité au départ, elle comprend des clauses sur la qualité du code, la qualité de la maintenance, etc. Le recours à des logiciels certifiés simplifie toute la phase de négociation et de contractualisation. La norme garantit ainsi notamment le

respect de toutes les réglementations sans que le client ait à redire tout ce qu'il désire pour assurer en détail le respect de textes parfois très divers et éclatés dont il n'est pas forcément aisé d'être à chaque fois spécialiste. « *La certification NF d'un logiciel élimine un certain nombre de problèmes dès l'origine* » se réjouit Jocelyne Viazzo. Parfois, la Stime va recourir à des experts tiers, autres que les organismes de certification, pour disposer d'un avis neutre sur la conformité de tel logiciel sur tel ou tel point réglementaire. ■

“

## Une disponibilité de 99 % est-elle vraiment nécessaire ?

Thierry Chamfrault  
Technip

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Thierry Chamfrault  
Technip Corporate Services  
sur CIO Online



moins de dix secondes, me dire à quoi correspond 1 % d'indisponibilité ? Sur un mois, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, c'est une heure d'arrêt. En quoi est-ce important dans la majorité des cas ? »

**Heureusement, il existe un frein pour les demandes absurdes : le budget.** « Si vous voulez 99,9 % de disponibilité, ce n'est pas un souci de mettre du 'full tolerance' pour surfer sur le web pourvu que vous le payiez et, ça, ça arrête rapidement les gens » sourit Thierry Chamfrault. Les prix peuvent également varier d'un pays à un autre pour un même service, simplement pour s'adapter aux spécificités locales.

Enfin, il ne faut pas oublier de ménager les équipes de la DSI. Annoncer ou vendre des niveaux de service invraisemblables mettra ces équipes en difficulté. C'est tout le contraire d'une démarche d'amélioration continue. Et, toujours pour la transparence, il est nécessaire d'exprimer ce qui est dans le catalogue de services et ce qui n'y est pas. Promettre que demain on rase gratis ne sert à rien.

Par ailleurs, le simple fait de définir un catalogue avec un prix en face de chaque service amène les directions métiers à pouvoir mettre facilement en concurrence la DSI interne et des prestataires externes, notamment locaux dans les filiales situés dans des pays à bas coût. N'est-ce pas un risque pour la DSI ? « Je pense qu'il faut que nous soyons mis en concurrence » professe Thierry Chamfrault. Pour lui, cette mise en concurrence est une source de performance. Il invite chacun à s'interroger : « est-ce que j'achèterais les services que je vends ? »

## La valeur ajoutée de la DSI, la connaissance du métier

La DSI doit être transparente sur ses coûts, claire sur ses services sans devenir l'esclave des métiers pour autant. Elle a une valeur ajoutée à promouvoir : celle de la connaissance intime du métier de l'entreprise. « la DSI n'est pas un prestataire 'low cost'. Même si l'on peut devenir une DSI 'agrégatrice', une DSI acheteuse », défend Rémy Berthou, de la SNCF. Il insiste : « La valeur ajoutée de la DSI reste toujours de délivrer un service orienté métier, et non orienté technique, et cela, ce n'est pas 'benchmarkable' »

**Dès lors, le catalogue de services doit être adapté au profil métier.** « On ne s'adresse pas à un technicien de station d'épuration comme à un ingénieur définissant les réseaux hydrauliques sur une station de travail » confirme Christophe Roussel de la Saur. En cas de ▶

## LA GESTION DE PROJET DEVIENT UN MÉTIER À PART ENTIÈRE

Certifier les compétences de ses chefs de projets peut être un bon moyen de réussir. Il existe une certification transverse à tous les secteurs, la PMP (Project Management Professional), du Project Management Institute (PMI). Cette association fondée en 1979 regroupe 400 000 chefs de projet à travers le monde dont 3 000 en France, à l'origine dans le BTP et aujourd'hui pour plus de la moitié dans l'informatique et les télécommunications. Les bonnes pratiques sont mises à jour et synthétisées dans le PMBoK. Rester dans les délais, les budgets et les spécifications est la définition même de la réussite d'un projet. « Dès que l'on sort de ces trois règles, cela veut donc dire que l'on a un problème » en déduit Yves Cavarec, Membre du comité de pilotage du PMI France. Il existe seulement deux grandes familles de raisons pour lesquelles un échec peut survenir. La première est que l'on ne sait pas faire le projet. La seconde est que l'estimation initiale était mauvaise. Pourtant, très souvent, le chef de projet informatique se retrouve très injustement mis en cause. Si l'on compare avec l'exemple du BTP, « le viaduc de Millau a été un projet colossal coûtant des centaines de millions d'euros et on en a fait quelque chose de rentable » décrit Yves Cavarec. « Dès lors, pour les utilisateurs c'est nécessairement la faute du chef de projet quand un petit projet informatique de quelques milliers ou centaines de milliers d'euros ne peut pas être mené avec la même efficacité. »

Bien entendu, il n'en est rien. Comment expliquer un tel paradoxe ? Yves Cavarec explicite ainsi sa position : « le viaduc de Millau s'appuie sur deux montagnes qui sont toujours là, tandis qu'un projet de système d'information s'appuie sur l'organisation de l'entreprise, qui est plus mouvante et imprécise que des montagnes. » Dans un projet de système d'information, il s'agit en effet d'abord d'un projet d'entreprise qui comprend une composante informatique. « La tendance actuelle est tout de même à la professionnalisation de la fonction de chef de projet » se réjouit Yves Cavarec. Le management de projet en tant que tel fait ainsi désormais partie des tronc communs d'enseignement dans les écoles supérieures. La fonction est également reconnue au sein des entreprises. Dans les deux cas c'est relativement nouveau selon Yves Cavarec. Il témoigne ainsi : « avant, on prenait un ingénieur de conception et on le bombardait chef d'un projet ; maintenant on peut faire carrière dans le management de projets en tant que tel car c'est un métier à part entière ». ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Yves Cavarec  
PMI  
sur CIO Online





Dans une ONG,  
le respect  
du budget  
est impératif

Sabine Boyé-Gonçalves  
Aide et Action

transformation du système d'information, il peut y avoir, en outre des difficultés de compréhension entre la DSI et les directions métiers, au sujet du catalogue de services.

**Or, les difficultés dont hérite la DSI se situent souvent entre la direction métier et les utilisateurs de terrain.** « C'est notamment le cas lorsque le métier a décidé d'implanter un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) qui modifie les processus métiers mais ces nouveaux processus ne sont pas totalement transformés dans les pratiques des utilisateurs terrain » dénonce Jean-Pierre Dehez, de l'EOA.

## Déployer un PGI mondial avec peu de moyens

De fait, le déploiement d'un PGI vise à transformer les pratiques et les procédures. C'est le projet informatique de transformation par excellence. L'ONG Aide et Action, organisation qui vise à aider le développement des pays du tiers-monde par des projets éducatifs dans la durée, est présente dans vingt-cinq pays pour une centaine de projets avec un millier de collaborateurs. Suite à sa forte croissance depuis 2004, il était nécessaire d'améliorer la performance et la transparence de gestion autant auprès des communautés bénéficiant de ses interventions qu'auprès des financeurs.

En 2008, l'ONG valide le principe du déploiement d'un PGI alors même que l'association ne disposait pas même d'un intranet et que de très peu d'outils informatiques. L'accent a été mis sur la gestion comptable et financière ainsi que sur les outils de collaboration et d'applications métiers tels que la gestion des parrainages. « Il est difficile de trouver un budget pour mener un tel projet, le respect des coûts est donc impératif puisque l'on essaye d'employer le maximum de fonds pour les opérations sur le terrain » explique **Sabine Boyé-Gonçalves, secrétaire générale de l'ONG Aide et Action.**

Au-delà du seul respect du budget, il est impératif de disposer d'un PGI de qualité, utilisable par tous dans l'association, et dans les délais prévus. Sabine Boyé-Gonçalves décrit tous ces impératifs simplement : « il est interdit de gâcher des moyens quand on nous donne de l'argent avant tout pour servir des enfants dans des pays difficiles ».

Malgré son implantation dans des pays en développement, donc avec des infrastructures de télécommunications pas toujours à la hauteur des désirs, Aide et Action a choisi de déployer une version SaaS du PGI Open-Source ERP 5, implémenté et hébergé par Nexedi. « Cela peut être ressenti comme un risque » admet Sabine Boyé-Gonçalves. Mais ce choix a été justifié par une démarche très claire : « nous avons voulu mettre les métiers comme pilotes du projet et des sous-projets, accompagnés par un consultant en assistance maîtrise d'ouvrage » affirme la secrétaire générale.

**Cette décision a abouti à des arbitrages en termes de processus et de méthodes qui devaient être partagés par tous en mode consensus.** Et le SaaS s'est alors imposé comme seul moyen d'atteindre tous ces objectifs, avec la souplesse requise et le respect des budgets et des délais. Sabine Boyé-Gonçalves concède : « certes, dans certaines zones, les accès Internet sont difficiles. Mais nous avons voulu une solution capable de nous aider aujourd'hui mais aussi demain. Et les limitations des accès Internet sont des éléments qui changent très vite. Nous avons donc choisi de prendre ce risque. »

## Refondre les systèmes de gestion de l'Etat

A l'opposé d'une ONG comme Aide et Action, de taille modeste et peu informatisée, l'AIFE (Agence pour l'informatique financière de l'Etat) doit servir des dizaines de milliers d'utilisateurs déjà habitués à divers logiciels. Dans le cadre du projet Chorus, elle a déployé un PGI unificateur sur la base du logiciel SAP dans l'ensemble des administrations centrales et déconcentrées, y compris les ambassades et consulats.

La refonte des processus a été au cœur du projet, aujourd'hui en exploitation. L'AIFE a aussi en charge l'urbanisation des systèmes d'information financière de l'Etat dans lequel l'implémentation de Chorus vient jouer son rôle. « Chorus s'est terminé dans le respect du budget et des délais, avec toutes les fonctionnalités depuis le 1er janvier 2012, et même au-delà puisque le référentiel immobilier de l'Etat y a été intégré alors qu'il n'était pas prévu au départ » défend Régine Diyani, Directrice de l'AIFE.

**Sur huit ans (2006-2013), le projet avait été budgété, tout compris et notamment avec la maintenance, pour 1,2 milliards d'euros.** A l'heure actuelle, le coût sur la même période ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

**Sabine Boyé-Gonçalves**  
Aide et Action

sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



L'Education change le monde

Retrouvez le

**déploiement d'ERP5**  
par l'ONG Aide et Action

sur **CIO Online**





## Les utilisateurs doivent s'approprier de nouveaux processus

Régine Diyani  
AIFE

est plutôt estimé aux alentours de 900 millions d'euros par la responsable. « *Il n'y a donc pas de dérapage budgétaire* » plaide Régine Diyani.

### Les utilisateurs aussi doivent faire des efforts

Malgré tout, le projet a connu de nombreuses difficultés. Régine Diyani les explique d'abord par le manque de souplesse inhérente à un PGI, rigidité même qui est désirée. Elle expose : « *malgré une conduite du changement importante, les utilisateurs doivent s'approprier de nouveaux processus* ». Chorus est en effet l'outil d'application de la LOLF (Loi Organique sur les Lois de Finance) qui a refondu tous les processus de gestion de l'Etat. « *Chaque utilisateur avait un rôle et différents outils avant, un autre rôle et Chorus après, ce qui est pour le moins perturbant* » excuse Régine Diyani.

Chorus a 50 000 utilisateurs dont 25 000 sur le cœur SAP, et les autres sur les outils déployés autour de ce cœur. Malgré toutes les difficultés mentionnées, les délais de paiement ont été divisés par deux par rapport à la situation antérieure selon l'Observatoire des Paiements.

**Un tel bouleversement dans les procédures et à l'échelle de toute l'administration, ne peut pas se faire par une démarche autoritaire.** L'AIFE a misé sur le consensus. La LOLF avait été votée à l'unanimité par le Parlement. De la même façon, les choix réalisés pour Chorus ont été définis par un large consensus entre l'AIFE et ce qui tient ici de directions métier, à savoir les ministères. « *Nous sommes l'un des rares pays où le ministère de la Défense et celui de la Culture gèrent leurs dépenses dans le même outil, cela grâce à un consensus qui, certes, a été long à construire* » revendique Régine Diyani.

La démarche a reposé sur la progressivité. Progressivité des fonctions, avec un déploiement des différents modules au fur et à mesure, et progressivité dans les périmètres avec des déploiements réalisés de manière différente selon les ministères. « *Et nous tirons des leçons de chaque déploiement pour les suivants* » relève Régine Diyani. A présent, une gouvernance est mise en place pour gérer les évolutions de manière inter-ministérielle. Pour Régine Diyani, « *chaque ministère ayant contribué à la définition du produit, celui-ci est le sien, il se l'approprie et le défend* ».

Si cette appropriation et le consensus entre DSI et métiers sont de bonnes pratiques nécessaires dans les grands projets informatiques, Régine Diyani prévient : « *quand on parle de projet informatique, on a déjà tout faux car un projet est avant tout un projet de transformation.* » Charge aux organisations de s'y préparer en conséquence.

### Préférer les vrais objectifs aux buts formels

Cette vision d'un projet informatique comme étant un projet de transformation de l'entreprise est reprise par **Yves Cavarec, Membre du comité de pilotage du PMI (Project Management Institute) France**, association qui définit de bonnes pratiques en gestion de projet.

Au risque de faire hurler dans les entreprises, il défend l'idée que dépasser un peu les délais ou les budgets voire ne pas respecter les spécifications initiales n'est pas forcément gênant. En effet, pour lui, il ne faut pas perdre de vue que le projet a des objectifs avant tout métier et que si le métier change, le projet doit changer sans que l'on s'accroche de manière intégriste au cahier des charges initial.

**Et ce n'est pas forcément un drame si cela doit entraîner un petit surcoût, un glissement de planning voire une remise en cause des fonctionnalités.** « *Nous mettons, au PMI, l'accent sur la capacité à s'adapter à des changements dans le projet, à conserver une certaine agilité* » insiste Yves Cavarec. Il ajoute : « *nous pouvons ainsi sortir de la triple contrainte budget-délais-fonctionnalités.* »

Même une juriste comme Jocelyne Viazzo, Directeur Administratif Financier et Juridique de la STIME, l'entité qui gère l'informatique du Groupement des Mousquetaires, n'est pas hostile à ce principe de flexibilité sous réserve de ne pas laisser la porte ouverte à tous les abus : « *en définissant clairement les objectifs du projet, on peut aussi cadrer ses évolutions, toujours avec l'accord de la direction métier concernée* ». ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
Régine Diyani  
AIFE  
sur CIO Online



Pour en savoir plus



Retrouvez  
la conférence  
Qualité de Service  
sur CIO Online



Pour en savoir plus



ASSOCIATION NATIONALE  
DES DIRECTEURS FINANCIERS  
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Retrouvez le colloque  
de la DFCG  
du 15 novembre 2011  
sur les CSP  
sur CIO Online



## Avoir les réflexes d'un chef de projet grâce à la certification PMP

*Si la certification PMP de chef de projet n'est pas réservée aux seules TIC, les grandes entreprises du secteur l'ont adoptée. Jean-Christophe Hamani, président du chapitre francilien du PMI, pointe les apports de la certification PMP pour une carrière.*



### **Q10** : Que sont le PMI et le PMP ?

**Jean-Christophe Hamani** : Le Project Management Institute (PMI) est une association d'origine américaine. Elle existe dans 185 pays et regroupe 600 000 membres. En France, elle comprend trois chapitres en grande croissance : Paris Ile-de-France (1 100 adhérents, +50 % en 2 ans), France-Sud (1 450 adhérents) et France-Atlantique (84 membres). Nous sommes en train de regrouper les trois chapitres en une seule association. En Grande-Bretagne, le chapitre national possède 3 000 adhérents. Son objet est de professionnaliser la gestion de projet autour d'une méthodologie synthétisée dans le PMBoK (Project Management Body of Knowledge). Le PMP (Project Management Professional) est une certification pour les chefs de projet.

### **Q10** : Comment est-on certifié PMP ?

**Jean-Christophe Hamani** : Il faut deux ans d'expérience professionnelle en gestion de projet et réussir l'examen basé sur le PMBoK. Cette certification est valable trois ans. Le renouvellement s'effectue en cumulant des points, notamment gagnés en participant aux séminaires et projets animés par les chapitres locaux du PMI. Il faut 60 points tous les trois ans pour garder sa certification. Ces points sont gagnés en ayant un poste de responsable de projet (5 points par an), en suivant ou délivrant des formations PMI, en assistant à des séminaires PMI (1 point/heure)... Pour les étudiants et les chefs de projets débutants, il y a la CAPE (Certified Associate in Project Management) qui est notamment incluse dans le master Gestion de Projet de Skema Business School (ex-Sup de Co Lille et Sofia Antipolis).

### **Q10** : Et combien cela coûte-t-il ?

**Jean-Christophe Hamani** : L'adhésion au chapitre francilien du PMI coûte 25 euros par an auxquels il faut ajouter 110 euros de cotisation annuelle mondiale. La cotisation donne droit à des réductions sur les événements organisés par le chapitre et qui coûtent, pour les membres, 10 euros pour chaque conférence bimensuelle de deux heures et 100 euros pour le séminaire annuel d'une journée. Les formations initiales sont assurées par des sociétés habilitées par le PMI (le chapitre tient une liste sur son site web). En général, ces frais sont payés par l'entreprise. Pour les consultants indépendants, ce sont des frais professionnels. ▶

## UN SPÉCIALISTE DES PROJETS DANS LE MONDE DES TÉLÉCOMS

Jean-Christophe Hamani est titulaire d'un master d'informatique obtenu à l'université Paul Sabatier de Toulouse. Il débute sa carrière en 1990 dans la conception de logiciels pour le compte d'Alcatel.

Il rejoint ensuite, en 1994, Nortel où il évolue à de nombreux postes : responsable des formations techniques des clients, ingénieur de conception de réseaux sans fils, en charge du marketing produit auprès de Bouygues Télécom et surtout des années de gestion de projets aux opérations ou en recherche et développement. En 2006, Ericsson le recrute comme directeur de programme. Il suit notamment les

validations et les déploiements d'équipements pour l'opérateur Orange au niveau mondial.

Depuis octobre 2011, il dirige le département Delivery (regroupant le Project Office, le Contract Management et l'Order Office) de l'équipementier chinois Huawei France. Ce département a pour mission de garantir la bonne exécution des projets télécom en France, pour le compte des opérateurs tels que France Télécom, SFR ou Bouygues Télécom. Il est certifié PMP depuis 2000, membre du conseil d'administration du PMI Paris Ile-de-France depuis 2007 et président de ce chapitre depuis janvier 2010. ■

**CIO** : Comment êtes-vous vous-mêmes devenu PMP et membre du PMI ?

**Jean-Christophe Hamani** : J'ai suivi la formation et la certification lorsque je travaillais chez Nortel Networks, un équipementier télécoms canadien. C'était en effet la politique de l'entreprise de faire certifier tous les chefs de projets. Le PMBoK y était d'ailleurs le référentiel pour la gestion de projet.

**CIO** : Pour une carrière, quelle est l'intérêt d'une telle certification ?

**Jean-Christophe Hamani** : Au-delà de l'apport en compétences utilisées au quotidien, être PMP est un critère qui peut être obligatoire pour progresser dans la carrière de chef de projet dans des entreprises comme IBM ou Ericsson. Y être accepté comme consultant externe peut aussi parfois le nécessiter. Dans une multinationale, le PMP est une certification reconnue. Dans une PME française, il est vrai que ce sera moins déterminant. Être certifié et à jour permet d'être inscrit au registre mondial du PMI. Si l'on n'a plus sa certification en cours de validité, on y est toujours mentionné mais plus comme actif. Ce registre peut être consulté par quiconque cherche un chef de projet qui soit PMP.

**CIO** : N'est-il pas curieux de mélanger dans une même organisation des chefs de projets de secteurs différents comme le BTP et l'informatique ?

**Jean-Christophe Hamani** : Non car il y a de vrais apports des uns aux autres comme l'intérêt des membres le montre. Un de nos derniers séminaires était consacré à la gestion de crise dans les projets stratégiques. Des exemples y ont été pris dans les télécoms et l'informatique mais pas seulement : le directeur de la communication ayant eu à gérer l'Affaire Kerviel à la Société Générale est ainsi venu témoigner. Il y a des règles qui s'appliquent quelques soient les secteurs. Par exemple, une crise est annoncée par des signaux faibles et ensuite, il faut la gérer selon des principes communs.

**CIO** : L'informatique est-il un secteur bien représenté au sein du PMI ?

**Jean-Christophe Hamani** : En Ile de France, 70 % de nos membres sont dans le secteur des TIC. Des entreprises comme Microsoft, Accenture, Capgemini, Cisco, Dell, IBM, Oracle, SAP, Sun, etc. reconnaissent l'importance du PMI et ont des salariés membres des chapitres.

**CIO** : Pour les entreprises, au-delà d'une éventuelle clause de dédit formation, n'est-il pas risqué de faire certifier ses ingénieurs, susceptibles dès lors d'être débauchés ?

**Jean-Christophe Hamani** : Les grandes entreprises du secteur recourent toutes au PMI. Ce n'est donc pas un critère suffisant. Il y a, ceci dit, deux manières de voir les choses. La vision fermée consiste à faire certifier ses chefs de projet mais à ne pas entretenir leur certification pour éviter le débauchage. La vision ouverte vise, au contraire, à tirer partie des échanges internationaux avec les pairs au cours des séminaires pour accroître l'efficacité professionnelle et la motivation. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

## INVITATION CONFERENCE STRATEGIQUE

**Gestion des risques**

« Protéger l'entreprise ouverte, sociale et mobile »

Mardi 5 Juin 2012 - De 8h30 à 14h00  
Pavillon Dauphine, Paris 16<sup>e</sup>

**En 2012, les menaces sur les systèmes d'information des entreprises sont en forte croissance. Les risques se sont démultipliés à l'heure de la numérisation accélérée des contenus et des métiers, du succès des réseaux sociaux, de l'externalisation généralisée, de la mobilité et de la montée en puissance des « hacktivistes »**

## Le DSI devient naturellement responsable de l'innovation

*Appelons-les « DS2I ». Les entreprises apprécient de disposer de managers capables d'assumer deux rôles complémentaires en même temps : directeur des systèmes d'information et directeur de l'innovation. Nos confrères américains de CIO.com se sont penchés sur cette évolution.*

**N**ous avons tous remarqué que les DSI acquièrent des responsabilités en dehors de l'informatique. On citera **David Johns**, DSI et responsable de la chaîne logistique de Owens Corning, une entreprise qui réalise 5 milliards de dollars dans l'aménagement de bâtiments et emploie 15 000 collaborateurs; **Sheleen Quish**, DSI et vice-président des ressources humaines des casinos Ameristar qui atteignent 1,2 milliard de chiffre d'affaires; ou **Karl Salnoske**, DSI et vice-président des prestations de services de GXS, une plateforme d'intégration de flux de données interentreprises. La société réalise 480 millions de revenus.

### *L'émergence du DS2I*

Mais un double-rôle encore plus intéressant émerge que l'on peut appeler le « CIO carré » ou DS2I, qui est la combinaison de directeur des systèmes d'information (DSI) et de directeur de l'innovation (DI). Des exemples de DS2I peuvent être cités aisément: **Tim Stanley**, ancien CIO et vice-président senior de l'innovation, des jeux et de la technologie chez Harrah Entertainment, une chaîne d'hôtels et de casinos qui réalise 8,8 milliards de chiffre d'affaires, et qui possède le célèbre Caesar's Palace de Las Vegas; et **Ben Allen**, qui est à la fois chef de l'innovation et directeur de l'information au sein de la société de services Marsh and McLennan, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 11,5 milliards en 2011.

Le poste de directeur de l'innovation existe depuis moins d'une décennie, et la plupart des entreprises n'en ont toujours pas. Il n'y a donc certainement pas encore une place prédéterminée pour le situer dans l'organigramme. L'existence du poste est destinée à faire en sorte qu'il y ait bien quelqu'un pour piloter les activités d'innovation - idées, processus et programmes d'incitation - et ainsi être responsable de la réussite ou de l'échec de l'innovation.

Compte tenu des tendances business actuelles, le DS2I est très important. Avec la montée des médias sociaux, la mobilité, la consommerisation de l'informatique, du Big Data et de la business intelligence, l'innovation centrée sur l'IT est en croissance. Du coup, les managers IT sont bien placés pour être la plaque tournante de discussions avec les responsables métiers, les départements sources d'innovations et les services en charge de la technologie pour les soutenir.

### *Les bergers de l'innovation*

La tendance est ainsi de transformer avec pertinence les DSI en bergers de l'innovation. Assurer le succès de l'innovation nécessite la capacité de prototyper rapidement et d'incuber des idées afin que ces dernières puissent être testées par des utilisateurs internes et externes. En outre, les principaux départements informatiques ont commencé à intégrer les pratiques agiles, qui se concentrent sur le développement itératif et la validation itérative d'idées.

Tim Stanley est devenu DS2I de Harrah Entertainment via les technologies de l'information (TIC), même si c'était une informatique très tournée vers le business. Il a conduit un grand nombre d'évolutions dans le célèbre système de relations clients de Harrah Entertainment, appelé Total Rewards. En gérer et synthétiser les données ont aidé la direction marketing à prendre de meilleures décisions, ce qui a permis à Tim Stanley de développer un véritable point de vue commercial, de calculer un retour sur investissement pour presque tous les investissements en TIC, et de prouver la valeur commerciale des TIC. En ►

parlant avec les dirigeants de toute l'entreprise sur les besoins et la stratégie, il a été en mesure d'identifier où il pourrait faire des investissements qui permettraient des gains de valeur les plus élevés.

Ben Allen, lui, est venu de l'innovation. Il a été PDG de Kroll, une ancienne société d'exploitation du groupe de courtage en assurances et de services financiers Marsh and McLennan. Kroll a été vendue à Altegrity à la mi-2010. Ben Allen a rejoint Marsh and McLennan en mai dernier pour être son premier responsable de l'innovation. Il a pour mandat de collaborer avec les dirigeants des différentes sociétés du groupe afin de créer des produits et services suggérés par le marché et qui aideraient à stimuler la croissance pour l'entreprise dans son ensemble. En Septembre, il a été nommé DSI, en plus de son poste de directeur de l'innovation.

### *Le sens de l'histoire*

« C'est un double rôle naturel », estime Ben Allen, « en particulier dans les entreprises où l'information est au cœur de la création de valeur pour les clients. Dans le groupe Marsh and McLennan, nous fournissons des conseils aux clients, conseils qui se fondent sur trois choses : l'expertise de nos experts, l'information ou les données, et les analyses que nous en tirons. »

Comme le rôle de DSI devient de plus en plus stratégique, et comme les DSI se concentrent davantage sur la création réelle de valeur nouvelle dans les entreprises et pour les clients qu'elles servent, on peut voir de plus en plus de cas de DS2I. ■

Peter High pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez  
la version originale  
sur  
CIO.com



INVITATION  
CONFÉRENCE  
STRATÉGIQUE

## GENERATION Y ET MAITRISE DES COUTS DE LA DSI :

Optimiser les budgets  
et les compétences  
pour transformer la DSI

mercredi 20 juin 2012

De 8h30 à 14h00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

La crise économique et financière mondiale bat son plein, et la globalisation se poursuit. Sous pression, les managers de systèmes d'information doivent piloter leur budget et leurs ressources tout en respectant des contraintes strictes en matière de maîtrise des dépenses, d'intégration de la mondialisation et de création de valeur.

## Masquer la complexité née de la sédimentation des données

*La loi Warsmann impose une simplification des démarches administratives des entreprises. Il faut alors cacher de manière invisible la complexité née de la sédimentation des données, déclare Elisabeth Humbert-Bottin, DG du GIP-MDS.*



**CIO** : *Quel est rôle du GIP-MDS ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin** : Le GIP-MDS (Groupement d'Intérêt Public – Modernisation des Déclarations Sociales) a été fondé en 2000 avec comme objectif la simplification des démarches administratives des entreprises auprès des organismes sociaux. Il regroupe les principaux organismes. Notre structure est de petite taille : une cinquantaine de permanents et en moyenne une trentaine de prestataires. Le premier acte de notre mission a été la création du portail Net-Entreprises. Nous maintenons les traitements collectifs pour les organismes adhérents au GIP. A ce jour, deux millions d'entreprises utilisent ce portail pour réaliser vingt millions de déclarations par an. Sur une trentaine de types de déclarations, 18 sont possibles en passant par ce portail.

**CIO** : *Pour l'heure, il s'agit surtout de dématérialiser l'existant. En quoi la récente loi Warsmann constitue-t-elle un changement notable ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin** : Le but est de réaliser une seule collecte d'informations et, ensuite, de redistribuer à chaque organisme les informations dont il a besoin. C'est le sens de l'article 35 de la loi Warsmann qui institue la DSN [Déclaration Sociale Nominative]. A partir de 2013, les entreprises pourront opter pour la DSN et être ainsi dispensées d'une série de déclarations indépendantes où la même information pouvait être demandée plusieurs fois.

**CIO** : *Quelles sont les déclarations concernées ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin** : C'est le cas de la DMMO (mouvements mensuels de main d'oeuvre), de la DSIJ (pour définir les montants d'indemnisation en cas d'arrêt-maladie), de l'attestation chômage et de certaines démarches pour les organismes complémentaires et supplémentaires. La DSN comprend dans cette première phase une soixantaine d'informations. En 2016, la DSN sera généralisée et remplacera également la DADSU et la DUCS. Il faudra que l'on puisse maîtriser le nombre d'informations demandées pour ce faire. Une telle collecte unifiée implique non seulement de modifier les modes de collecte mais aussi les procédures qui sont appliquées aux données.

**CIO** : *La DSN sera-t-elle nécessairement dématérialisée ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin** : Oui. L'idée est d'en faire un sous-produit des logiciels de paye. La montée en charge sera progressive et pragmatique : en 2013. La DSN concernera plutôt les grosses entreprises ▶

### ELISABETH HUMBERT-BOTTIN, UNE CARRIÈRE CENTRÉE SUR L'ASSURANCE SOCIALE

Elisabeth Humbert-Bottin est diplômée de HEC puis, en formation continue, de l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale. Elle a débuté sa carrière comme consultante. Après plusieurs missions dont l'une l'a menée au Centre d'Etudes des Systèmes d'Information des Administrations, elle rejoint la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Travailleurs Salariés.

D'abord directeur de l'organisation, elle en devient secrétaire générale en 1999. En 2004, elle devient dirigeante d'Armonia, association assurant la maîtrise d'ouvrage informatique de la Mutualité Sociale Agricole. Enfin, elle devient directeur général du GIP-MDS (Groupement d'Intérêt Public – Modernisation des Déclarations Sociales) en juillet 2010. ■

pour quelques déclarations avec, donc, un nombre d'informations limité. Progressivement, le nombre de déclarations remplacées et ainsi d'informations collectées en une fois va monter, en même temps que le nombre d'entreprises qui opéreront pour la DSN. En cible, quelques procédures comme les chèques emplois services ne changeront pas pour les employeurs mais le back-office de traitement va, lui, changer pour s'adapter à la nouvelle donne.

**CIO :** *Qu'est-ce qui a fait qu'un tel dispositif ne voit le jour que maintenant ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Parce que sa mise en œuvre est tout sauf simple ! Nous connaissons une véritable sédimentation des données. Les organismes sont multiples, avec chacun leurs vocabulaires et leurs référentiels. Il faut donc d'abord s'accorder sur ces points pour éviter de faire supporter aux entreprises assujetties la complexité administrative.

**CIO :** *En tant que directeur général du GIP-MDS, quels sont vos besoins en outils informatiques ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Mes besoins propres sont assez simples. En dehors de la messagerie, j'utilise des tableaux de bord sur Excel qui consolident des données produites par les équipes techniques, notamment pour suivre la qualité de service.

**CIO :** *Quelles sont vos attentes vis-à-vis des équipes informatiques ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin :** La matière première du GIP est l'information. Notre principal défi est donc la disponibilité à 100 % des services offerts à nos adhérents ou aux entreprises, tout en garantissant également la performance et l'exploitabilité. Mon attente peut donc se résumer par la qualité de la production informatique.

**CIO :** *Mettez-vous en œuvre pour cela des référentiels comme ITIL ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Nous devons garder l'agilité liée au fait que nous sommes une petite structure. Nous ne devons donc pas plaquer sur notre organisation, du moins en l'état, des référentiels trop lourds. Cependant, ces référentiels doivent bien sûr inspirer nos pratiques. Plutôt qu'adopter les référentiels de bonnes pratiques, nous les digérons pour en retenir ce qui est utile dans une petite structure comme la nôtre, surtout pour ne pas nuire à notre agilité.

**CIO :** *Pourquoi le GIP-MDS recourt-il massivement à l'externalisation ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Dans le contexte de la création du GIP-MDS, il s'agissait de mettre en place des technologies de type web et temps réel alors que la culture des organismes adhérents était plutôt de type Cobol et batch. Il nous fallait alors disposer de ressources externes adaptées. Nous avons adopté une architecture de plus en plus ouverte, souvent Java/J2EE. Aujourd'hui, le modèle évolue comme les compétences des organismes et nous avons le souci d'une collaboration plus efficiente. Un organisme membre peut ainsi réaliser des développements pour le compte du GIP.

**CIO :** *Comment pilotez-vous cela ?*

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Le principe de la mutualisation est aujourd'hui bien compris par les adhérents. L'esprit collectif s'exprime au-delà d'une superposition d'individualités. Diriger le GIP-MDS implique de faire émerger cet esprit collectif même si obtenir un consensus absolu reste toujours délicat à obtenir. C'est notamment le cas pour la normalisation des données. Par exemple, si un organisme veut un montant de salaire rond et un autre un montant précis au centime, nous allons collecter un montant précis et développer un outil pour fournir un chiffre arrondi à qui le demande. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

## LES QUATRE PILIERS DE LA SAGESSE D'UN BON DSI

- ① **Technicien.** Le DSI doit disposer d'une culture technique suffisante pour savoir ce que l'on peut faire ou pas.
- ② **Visionnaire.** Il doit également disposer d'une vision du devenir des systèmes d'information, disposer d'une stratégie à long terme.
- ③ **Pédagogue.** Le DSI doit être capable d'expliquer les enjeux et les éléments de décision à des non-spécialistes.
- ④ **Rigoureux.** Comme tout manager, le DSI doit savoir respecter ses budgets tout en atteignant ses objectifs.

### TROUVER UN CONSENSUS SUR LA VALEUR DU SYSTÈME D'INFORMATION

ON A LU L'ARTICLE "LE JUSTE SERVICE POUR  
LE JUSTE PRIX." ALORS ON S'EST OTISÉS...

VOILÀ UN KOPECK.



## CIO EVENEMENTS 2012

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

5 juin 2012

### GESTION DES RISQUES : PROTÉGER L'ENTREPRISE OUVERTE, SOCIALE ET MOBILE

En 2012, les menaces sur les systèmes d'information des entreprises sont en forte croissance.

20 juin 2012

### GÉNÉRATION Y ET MAÎTRISE DES COÛTS DE LA DSI

La crise économique et financière mondiale bat son plein, et la globalisation se poursuit. Sous pression, les managers de systèmes d'information doivent piloter leur budget et leurs ressources tout en respectant des contraintes strictes en matière de maîtrise des dépenses, d'intégration de la mondialisation et de création de valeur.

27 septembre 2012

### LE DÉCISIONNEL PASSE A LA VITESSE SUPÉRIEURE

Le décisionnel à l'ère du big data et des réseaux sociaux

11 octobre 2012

### AGILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

Les accélérateurs du changement

20 novembre 2012

### INNOVATIONS ET DÉFIS 2013 DE LA DSI

L'innovation IT au service de la compétitivité de l'entreprise

## SOMMAIRE N° 53 JUIN 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES: **La gouvernance financière de la DSI**

CARRIERE: **Des projets pour adapter l'entreprise à la transformation de son marché**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS: **Garder la DSI au service de l'organisation**

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

#### Une publication de :

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

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • [jpblettner@it-news-info.com](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

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

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