

## ÉDITO

**I** l faut du temps pour que chacun réalise qu'il est dans le même bateau que les autres, constate Isabelle Falque-Pierrotin, présidente du FDI, et spécialiste des négociations multipartites houleuses. Elle a appris à construire des solutions adoptées par toutes les parties prenantes. Les méthodes agiles répondent au même besoin : faire en sorte que chacun se sente impliqué dans la création de valeur. Certains managers IT veulent aller plus loin et bâtir une co-responsabilité sur le système d'information avec les métiers. D'autres préfèrent mieux contractualiser la relation client-fournisseur existante. Le débat est ouvert.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Des équipes orientées clients grâce aux méthodes agiles**

p. 1 à 6

## GESTION DE CARRIÈRE

**Réussir une concertation multi-acteurs**

p. 7 à 9

## INTERNATIONAL

**Tirer profit de l'invasion d'appareils issus du grand public**

p. 10 à 11

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Directeur de la coordination des programmes de Conforama : « Un projet doit avoir du sens et des enjeux clairement énoncés »**

p. 12 à 13

## HUMEUR

p. 14

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Des équipes orientées clients grâce aux méthodes agiles

*Les méthodes agiles améliorent la réactivité des équipes informatiques et l'adéquation des applications développées aux besoins des métiers. Ces méthodes montent en puissance dans de grandes entreprises, en évitant tout dogmatisme. Les métiers devront être plus présents lors des développements.*

Tous les responsables IT le savent : trop de développements logiciels sont réalisés pour rien car ils ne seront jamais utilisés par ceux à qui ils étaient destinés. Et trop de projets échouent car ils disparaissent du regard des métiers ou de la direction générale durant de longs mois pour s'enliser victimes de l'« effet tunnel ». Afin d'en finir avec ce gâchis, on peut recourir aux méthodes de développement agile, telles que Scrum ou XP (*eXtreme Programming*).

### *La montée en puissance dans les grandes entreprises*

Ces méthodes rencontrent un succès grandissant et on les retrouve chez de grandes entreprises comme ERDF, EDF, Gefco, Manpower, le PMU ou au Crédit Agricole Banque d'investissement. L'emploi de ces méthodes agiles est alors caractérisé par des itérations fréquentes afin de livrer rapidement des fonctions directement utilisables.

**Les méthodes agiles contribuent à enrichir le dialogue avec les métiers, à améliorer la réactivité de la DSI vis-à-vis des demandes et à supprimer l'effet tunnel.** Ceci dit, il ►

### 6 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Serge Mercadier**

ERDF

**Raphaël Bijard**

EDF

**Christophe Leray**

PMU

**Pierre Dulon**

Crédit Agricole

Banque d'investissement

**Guillaume Rabier**

Gefco

**Hélène Monin**

Manpower



## La méthode agile a amélioré la transparence

Serge Mercadier  
ERDF

faut se montrer très pragmatique dans leur mise en œuvre, en les adaptant au contexte de l'entreprise, voire même en évitant de prononcer leur nom afin de ne pas rebuter les utilisateurs finaux. Tous les projets ne semblent pas encore éligibles aux méthodes agiles. Les grands projets ou ceux qui reposent sur des environnements de Mainframe peuvent cependant s'inspirer des bonnes pratiques issues des méthodes agiles. Enfin, si les méthodes agiles favorisent une co-responsabilité entre la DSI et les métiers sur le système d'information, certains responsables informatiques préfèrent en rester à la relation traditionnelle client-fournisseur, mais mieux formalisée.

## Trente cinq millions de compteurs

ERDF, la société filiale d'EDF qui gère le réseau de distribution électrique en France, a employé les méthodes agiles sur deux volets du projet Linky. Ce projet est stratégique. Il concerne le déploiement de 35 millions de compteurs électriques communicants (certains parlent de compteurs "intelligents"), entre 2014 et 2020 dans les foyers de l'hexagone. Le projet Linky doit s'articuler avec d'autres projets dont chacun vit sa propre vie, comme la facturation, le CRM ou la gestion des incidents. Pour l'heure, un projet pilote de mise en œuvre de 300 000 compteurs est en cours. Il devait être réalisé en 15 à 18 mois. « *Seules les méthodes agiles permettaient de tenir un tel délai, c'est pourquoi nous les avons imposées à nos prestataires* », explique **Serge Mercadier, chef de département SI Comptage chez ERDF.**

Il s'agissait de développer deux applications. La première est l'outil de gestion en temps réel des informations remontées par les compteurs intelligents. La seconde est l'outil d'aide au déploiement physique de ces compteurs sur le terrain. Les deux programmes ont été confiés à deux prestataires différents, en l'occurrence deux grandes SSII françaises, Atos et Steria.

**Dans le cas de l'application de relevé des compteurs, c'est la méthode Scrum qui a été retenue.** Toute la difficulté résidait dans la multiplicité des matériels mis en place, qui doivent être interopérables. Les compteurs Linky sont reliés par courant porteur en ligne (CPL) à des concentrateurs - des PC industriels -, eux-mêmes connectés à un système central via un réseau sans fil GPRS. La méthode agile devait permettre d'intervenir en permanence et de lutter contre l'effet tunnel. La méthode devait aussi accélérer l'identification des anomalies liées à l'hétérogénéité et à la jeunesse des équipements industriels. « *Mais cet avantage ne s'est pas vraiment concrétisé car dans le cas d'équipements industriels, tout dysfonctionnement oblige à repasser par l'usine* », constate Serge Mercadier. De plus, la méthode agile a dû être adaptée, en faisant passer le cycle de un à trois mois, soit un mois pour chaque phase - spécifications, réalisation et recette.

## Un plateau unique a fait défaut

« *On peut donc parler de semi-agilité* », remarque Serge Mercadier, qui évoque également des difficultés de la maîtrise d'œuvre à comprendre les spécifications métiers. En cause : l'absence de plateau projet unique, les équipes de développement du prestataire étaient restées à Grenoble, dans leurs locaux. Pour autant, la démarche a amélioré la transparence des relations entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

« *On se rencontre souvent, avec à chaque fois des livrables améliorés par touches successives. Le cycle raccourci permet effectivement de voir rapidement les effets de nouvelles spécifications. Et très vite, on a quelque chose en production* », explique Serge Mercadier. De plus, la méthode agile s'est révélée efficace dans sa capacité à gérer un cahier des charges instable.

**Le deuxième volet du projet Linky concerne le système d'information dédié au déploiement des compteurs.** Il comprend la gestion des interventions par les techniciens qui réalisent l'installation des boîtiers chez les particuliers. Ce volet a été confié à un autre prestataire et la méthode Scrum a été appliquée telle quelle. Ainsi, à la différence du volet industriel, toutes les équipes ont été réunies sur un même plateau. « *C'est la raison essentielle pour laquelle le retour d'expérience a été bien meilleur* », estime Serge Mercadier. Et de conclure : «  *finalement, avec une méthode identique pour les deux volets du projet, on est arrivé à des résultats très différents.* »

Outre l'importance d'un plateau unique, ces deux volets du projet Linky ont permis de dégager plusieurs enseignements. Tout d'abord, il est important de former l'ensemble des acteurs à la méthode, y compris la maîtrise d'ouvrage. D'autre part, le donneur d'ordres, afin de se montrer ►



## Les cycles raccourcis permettent de voir rapidement les effets de nouvelles spécifications

Serge Mercadier  
ERDF

Pour en savoir plus



Retrouvez l'intervention de  
**Serge Mercadier**  
lors de la conférence Agilité  
de CIO  
sur **CIO Online**





## Il faut concilier le besoin de réactivité des métiers et le développement d'outils industriels

Raphaël Bijard  
EDF

très réactif, doit envoyer des décideurs sur le plateau projet. Dans le même registre, les plannings doivent être gérés quotidiennement et il faut être intransigeant sur la qualité – le seuil de bugs - de ce qui est livré. Enfin, il s'agit de ne pas négliger la documentation afin de garantir la capitalisation du savoir.

### L'entité de trading d'EDF réécrit son parc d'applications Excel

Les méthodes agiles peuvent aussi être appelées à la rescousse par les responsables IT face à la pression des équipes métiers. Dans certaines activités nouvelles ou qui doivent bouger vite, les utilisateurs ont besoin très rapidement d'outils spécifiques et ils ont tendance à court-circuiter les équipes informatiques pour développer eux-mêmes ces solutions.

C'est ce qui est arrivé dans une nouvelle entité d'EDF. Au début des années 2000, une organisation a été créée chez l'électricien afin de prendre en charge l'optimisation du trading d'électricité et d'assurer un équilibre physique et financier énergétique au niveau européen. Cette entité a été baptisée Direction Optimisation Amont Aval et Trading (DOAAT). Son service informatique compte quelque 150 personnes. Les métiers avaient développé eux-mêmes leurs applications, en utilisant Excel, Visual Basic et d'autres outils de bureautique tels que la messagerie d'entreprise.

**Mais en 2004, un e-mail extrêmement sensible a été perdu par cette messagerie bureautique suite à une panne. La messagerie n'était pas prévue pour bénéficier d'un taux de disponibilité élevé.** En conséquence, un processus a été bloqué durant 24 heures, ce qui a eu un impact financier majeur. La DSI a alors été confrontée à un défi : concilier le besoin de réactivité vis-à-vis des métiers et le développement d'outils industriels, exploitables et maîtrisables. Il fallait aboutir à une gouvernance plus saine. Et plus prosaïquement, il était impératif de remplacer les outils bureautiques déjà développés par les métiers par des infrastructures industrielles et des *frameworks* de développement.

### Ne pas embêter les utilisateurs

Pour ce faire, EDF a lancé un programme abordant les méthodes, l'organisation et les outils. Il s'agissait de couvrir toute la chaîne de réalisation, depuis l'utilisateur clé métier jusqu'à la mise en exploitation dans la salle des serveurs. La DSI s'est inspirée des méthodes agiles et plus particulièrement de Scrum. Mais côté métiers, « *les gens ne veulent pas entendre parler explicitement de ces concepts. Ils ont seulement besoin de choses concrètes* », prévient **Raphaël Bijard, Pilote du Pôle Infrastructure & Réalisations à la DOAAT**. Il s'agit donc d'écarter les mots comme Scrum ou Lean. La DSI a mis en œuvre un processus de développement, avec une revue de projets et des priorisations, en rassemblant tous les acteurs autour de la table, depuis la maîtrise d'œuvre jusqu'aux utilisateurs métiers. Ces derniers ont davantage été sensibilisés que formés aux méthodes agiles tandis que la maîtrise d'œuvre a dû bénéficier de formations approfondies.

### Une centaine d'applications à réécrire

Le premier virage a été pris courant 2009. Il faudra encore au moins 18 mois pour que la majorité des applications soient converties. Actuellement, seulement une vingtaine d'entre elles ont été industrialisées et sont en production, sous .NET ou Java, mais plus d'une centaine ►

## 8 BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DES MÉTHODES AGILES

- ◊ **Anticiper le fait** que la maîtrise d'ouvrage et les métiers devront être disponibles tout au long de l'usage des méthodes agiles,
- ◊ **Écarter du périmètre** certaines applications, notamment l'existant sur mainframe,
- ◊ **En cas de recours à l'off-shore**, imposer un outillage commun, de la téléprésence et une discipline de fer dans la tenue des réunions quotidiennes,
- ◊ **Adapter** les méthodes agiles au contexte de l'entreprise, et ne jamais sombrer dans le dogmatisme,
- ◊ **Réunir tous les acteurs du projet** sur un même plateau ou recourir à la vidéoconférence,
- ◊ **Former l'ensemble des acteurs** aux méthodes agiles, y compris la maîtrise d'ouvrage,
- ◊ **Garantir la capitalisation du savoir** au travers d'une documentation solide,
- ◊ **Éviter les interférences contractuelles**, notamment budgétaires, entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage.



## Nos cycles de temps doivent être adaptés aux métiers

Raphaël Bijard  
EDF

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de  
**Christophe Leray**  
sur CIO Online



d'applications qui avaient été développées en mode « *quick & dirty* » et qui participent à un processus critique doivent encore être réécrites. « *Il faut éviter tout dogmatisme. Nos processus d'optimisation du portefeuille applicatif se réalisent par horizons de temps. Cela va du quasi temps réel dans la journée, jusqu'à l'optimisation à moyen terme, en passant par l'hebdomadaire. Résultat, dans le cas journalier, on aboutit à plusieurs pseudo-Scrum meetings par semaine, et sur des horizons de temps un peu plus longs, on aboutit à des cycles de trois semaines par exemple. A chaque fois, il nous faut nous adapter aux métiers grâce à des cycles de durée variable mais sans jamais dépasser trois mois et sans effet tunnel* », conseille Raphaël Bijard. Le Legacy sera peu modifié au travers de ces méthodes.

## Au PMU, l'agilité inspire les développements sur le Mainframe

L'apport des méthodes agiles peut bousculer l'ensemble des modes de travail d'une DSI. Au PMU, le cœur du système d'information repose sur un Mainframe. Mais de nouveaux développements ont concerné le Web, avec notamment un site de prise de paris sur internet. Dans ce cadre, la méthode Scrum a été mobilisée. Quinze personnes ont été formées. Bilan de l'expérience : le cycle de livraison de nouvelles versions a été ramené à 2 semaines. Il y a une livraison de version en production tous les mois. Résultat, une dizaine d'autres développeurs devraient être formés.

**Le bénéfice de cette approche agile a été très bien perçu par les équipes marketing.** Celles-ci élèvent désormais leurs attentes en ce qui concerne la réactivité des développements réalisés sur le Mainframe. Mais pour ce dernier, le traditionnel cycle en V est conservé. « *Le Mainframe n'est pas adapté aux méthodes agiles* », constate **Christophe Leray, DSI du PMU**. Pour autant, la DSI entend accélérer les cycles de développement de ce *back end* en s'inspirant des modes de travail des méthodes agiles afin de palier à la différence de rythme entre le *front end* et le *back end*.

## Deux règles d'or et trois processus de développement au Crédit Agricole

Ce besoin de réactivité est présent dans toutes les DSI. Il est d'autant plus sensible chez Crédit Agricole Banque d'investissement (CA CIB) où l'ensemble des applicatifs est en cours de refonte à marche forcée. Deux règles d'or sont scrupuleusement suivies depuis 18 mois à la DSI. Tout d'abord, avec la volonté affirmée de cycles courts et de proximité avec les utilisateurs, aucun projet ne doit rester plus de trois mois sans une livraison aux utilisateurs finaux accompagnée d'une démonstration, même si cela ne concerne qu'un morceau du projet. D'autre part, toutes les équipes projets, prestataires et collaborateurs off-shore inclus, (une grande partie des équipes est située en Asie), ont l'obligation de se réunir au moins une fois par jour lors d'un « *morning meeting*. »

Ces deux règles d'or viennent nourrir trois types de processus de développement définis par la DSI pour répondre de manière différenciée aux demandes des métiers. Selon les applications, on trouve ainsi un mode le plus rapide possible, qualifié de commando ou de « *Quick & dirty* », qui consiste à réaliser des applications avec des outils basiques comme Access ou Excel. « *Une fois que les applications ont été développées en mode commando, nous les faisons évoluer vers un mode plus industriel* », précise **Pierre Dulon, directeur informatique de CA CIB**.

## Le cycle en V est conservé

Un second mode vise le développement d'applications robustes avec une méthode agile inspirée de Scrum. Enfin, un troisième mode, plus traditionnel de cycle en V, est également synonyme de processus industriel mais cible les projets qui sont écartés du périmètre des méthodes agiles. « *Les méthodes agiles se révèlent bien adaptées lorsque la composante interface utilisateur est très forte ou lorsque le contenu fonctionnel n'est pas arrêté. Mais par exemple, pour la fusion du système comptable, nous ne travaillons pas en méthode agile* », indique Pierre Dulon.

**Ces trois processus de développement s'inscrivent dans une relation de type client/fournisseur entre la DSI et les métiers de la Banque.** « *Je crois davantage à une relation client-fournisseur qu'à une co-responsabilité sur le système d'information. Il y a encore beaucoup de progrès à faire sur cette relation* » plaide Pierre Dulon, allant à l'encontre de l'opinion d'autres DSI. « *Ceci à condition de différencier les processus d'offres de la DSI auprès* ▶



## Même en méthode agile, nous voulons conserver une vision prospective

Pierre Dulon  
Crédit Agricole Corportate  
Investment Bank

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de  
**Pierre Dulon**  
sur CIO Online





## Les méthodes agiles et l'offshore nous apparaissent compatibles

**Pierre Dulon**

Crédit Agricole Corporate  
Investment Bank

des métiers et de pouvoir s'engager en amont, auprès du donneur d'ordre, sur le mode de réalisation – Quick & dirty, agile ou traditionnel – selon ce qu'il faut réaliser avec les budgets correspondants. Pour moi, l'avenir est plutôt là, dans la contractualisation de cette relation très en amont », précise-t-il.

**Chez CA CIB, la mise en œuvre de la méthode agile se veut pragmatique.** Depuis 18 mois, Scrum a été adapté au contexte de l'entreprise, notamment à l'organisation multi-sites et à l'offshore. Par exemple, les réunions, au lieu de se tenir debout comme le préconise Scrum pour en circonscrire la durée, se font à distance en visioconférence. Cette concession est dictée par le recours important à l'off-shore. « Les méthodes agiles et l'off-shore apparaissent compatibles, car tous nos projets agiles comportent de 50 % à 70 % de la force de travail présente en Inde ou à Singapour. Cela marche assez bien. Ceci, à condition d'avoir une discipline sur les réunions quotidiennes, un outillage homogène entre les deux sites et une méthode de travail partagée, nous avons d'ailleurs formé beaucoup de gens, » insiste Pierre Dulon. Les méthodes agiles concernent deux cent personnes chez CA CIB.

### Grosse consommation de ressources métiers

Le DSI attire l'attention sur un piège potentiel de la méthode agile: « Cela consomme beaucoup de maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire de 'Business Analysts'. Cela change structurellement le dosage entre les Business Analysts et les développeurs tout au long du projet. Il faut l'anticiper. Cela consomme aussi beaucoup de ressources métiers qui doivent être présentes pour valider les différentes étapes. Cela doit être prévu avec les interlocuteurs métiers dès le début. »

Pierre Dulon souligne: « il faut s'approprier la méthode agile comme on veut l'appliquer au sein de son entreprise. La diffuser et former les collaborateurs. Il y a finalement autant de méthodes agiles que de consultants qui vous la vendent. Et certains font preuve d'un dogmatisme complètement décorrélé de nos contraintes. Dans la réalité, il faut notamment absolument un budget même si le projet est agile. »

**D'autres aspects de Scrum ont été adaptés voire ignorés.** « Même si nous travaillons en méthode agile, nous cherchons à conserver une vision prospective. Nous planifions ainsi les étapes en définissant un contenu prévisionnel, en nous engageant sur un planning, un contenu et des étapes », précise Pierre Dulon. Et d'ajouter: « de telles pratiques ne sont pas orthodoxes par rapport aux méthodes agiles mais cela fonctionne sur de nombreux projets, y compris de très gros. » Dernière précision, sur les cinq cent millions d'euros de budget de la DSI sur les trois à quatre ans à venir, seulement une faible part, soit environ 30 millions, seront réalisés en méthodes agiles.



## Transformer tous les collaborateurs, exige beaucoup d'énergie

**Guillaume Rabier**

Gefco

### Chez Gefco,

### une expérience qui fait tâche d'huile

Gefco est un transporteur-logisticien du monde industriel et de l'automobile – Gefco est une filiale du groupe PSA - dont les activités sont exclusivement de type B-to-B. Or, dans le domaine de l'automobile, « Nos clients sont tous passés à la méthode Lean, synonyme de cycles courts et de flux tendus. Ils veulent que notre système d'information s'adapte très rapidement et pas sur un cycle de 18 mois », explique **Guillaume Rabier, DSI adjoint de Gefco.**

**Les méthodes agiles ont répondu à cette problématique mais elles sont arrivées presque par hasard chez Gefco.** L'une des équipes avait développé un produit en utilisant Scrum, sans en parler à personne. « Lors d'une mesure de satisfaction client annuelle, nous avons constaté que sur ce logiciel, le taux de satisfaction était deux fois supérieur à tous les autres produits », se souvient Guillaume Rabier. Du coup, l'expérience a été élargie à d'autres projets, avec comme principal critère de sélection, la valeur délivrée aux clients qui est au cœur du Lean, en particulier sur les systèmes en interaction directe avec eux. « Nous sommes en plein déploiement, aujourd'hui et nous essayons d'accélérer ce déploiement. Actuellement, 10 % de la DSI, soit 30 personnes sur 300, sont formées aux méthodes agiles sur la partie projets », précise Guillaume Rabier.

### La transformation concerne les métiers

« Nous avons aussi du travail de sensibilisation à faire côté métiers, car c'est une transformation complète et transverse à l'entreprise. Cela change la manière d'aborder une offre 'système d'information' et ne concerne pas que l'informatique » souligne-t-il. Les méthodes agiles ne toucheront pas toutefois à l'ensemble du parc applicatif. Les « back office »

Pour en savoir plus



Retrouvez

**Guillaume Rabier**  
lors de la conférence agilité  
sur CIO Online





## La modélisation UML doit faciliter le dialogue entre les métiers et les équipes informatiques

Hélène Monin  
Manpower

Legacy » lourds sont moins concernés et les équipes continuent de travailler dans ce domaine en méthodes classiques. « Le 'legacy' est écarté à cause d'une impossibilité technique d'industrialiser les tests et de livrer des produits fiables et robustes tous les 15 jours ou tous les mois », déclare Guillaume Rabier. Les applications en mode agile concernent donc essentiellement les technologies Web ou .Net. Les deux premiers projets mis en œuvre correspondent respectivement à la logistique des grands parcs de voitures et à la gestion de flottes de camion. De plus, la réussite est conditionnée à l'implication de toutes les personnes concernées, depuis les métiers jusqu'aux développeurs.

**Tout le monde, jusqu'au développeur, doit être câblé « valeur délivrée aux clients. Il faut que le produit soit utile au client »** insiste le DSI adjoint. Or, pour cela, il faut « parvenir à transformer tous les collaborateurs dans cette orientation client. Cela prend beaucoup d'énergie et cela ne réussit pas toujours », prévient Guillaume Rabier. Au bout du compte, il estime qu'avec l'arrivée des méthodes agiles, il y a un changement de contrat entre la DSI et ses clients, avec une co-responsabilité, « qui est le maître mot » affirme-t-il. « Notre idée est de faire émerger un maximum de produits dans ce système de co-responsabilité entre les utilisateurs et l'informatique. »

### Manpower démontre le ROI de sa démarche itérative UML/MDA

Chez Manpower, l'introduction des méthodes agiles est née de la volonté d'accélérer la réactivité du système d'information pour mieux répondre aux enjeux métiers. Le système d'information de *back office* est opéré sur un environnement Mainframe, avec des volumétries – compte tenu du nombre de clients et de candidats - importantes.

**Quant au système d'information front office, il repose principalement sur une infrastructure J2EE.** L'un des enjeux majeurs est de faire converser le plus rapidement possible les nouvelles applications Java avec le mainframe car « le plus coûteux n'est pas de développer de nouvelles applications mais de les interfacier quasiment en temps réel avec le mainframe », remarque **Hélène Monin, Directeur des Etudes et Développements de la DIOSI de Manpower.**

Par ailleurs, il devenait nécessaire de modifier la relation entre la DSI et les métiers. Historiquement, ces deux entités sont positionnées en mode client/fournisseur, la DSI restant l'exécutant du donneur d'ordre. « Ce mode de fonctionnement ne responsabilisait ni les équipes informatiques, ni les équipes métiers d'ailleurs » explique Hélène Monin.

Depuis deux ans, l'objectif est de faire évoluer cette relation afin que les deux parties travaillent en co-responsabilité. « Pour que les équipes se comprennent, que les métiers ne fassent plus des expressions de solution avant d'exprimer leurs besoins et que les équipes informatiques ne se retranchent plus derrière un jargon technique, nous avons lancé une démarche de modélisation avec des diagrammes UML [Unified Modeling Language: NDLR] », explique Hélène Monin. L'idée est de favoriser un langage commun et une compréhension commune. Cette démarche de type MDA (*Model Driven Architecture*) fournit un langage commun, mieux adapté à la conception du système d'information à partir des processus. Pour autant, tous les projets ne s'y prêtent pas, notamment les projets 'legacy'.

### Une partie du code a été générée de manière automatique

Manpower a démontré un ROI (Retour sur investissement) de quelques mois seulement sur une application en production depuis la fin de 2008, développée en méthode agile et en MDA, l'architecture technique ayant été mise complètement de côté lors des itérations de conception et de construction. « Sur ce projet, nous sommes allés jusqu'à générer une partie significative du code à partir du diagramme UML », précise Hélène Monin. Une démarche MDA qui avait été tentée au CA CIB sur un secteur métier à forte croissance avant d'être abandonnée. « Nous avons probablement voulu générer en automatique des services trop unitaires, d'une granularité trop fine, et nous avons eu du mal à les orchestrer. Nous aurions eu probablement aussi du mal à les faire évoluer dans le temps » pense Pierre Dulon. A l'époque, la banque voulait créer rapidement de nouveaux produits financiers et cherchait à assembler rapidement des services. Une époque qui est désormais révolue après le passage de la crise économique. Une crise qui aura eu finalement aussi des effets positifs. « La crise a demandé à l'informatique d'être beaucoup plus innovante et elle nous a aidé à trouver des solutions à moindre coût et réellement porteuses de valeur ajoutée métier » conclut Hélène Monin. ■

Thierry Lévy-Abégnoli

Pour en savoir plus



Retrouvez

**Hélène Monin**  
lors de la conférence agilité  
sur **CIO Online**



# Réussir une concertation multi-acteurs

*Isabelle Falque-Pierrotin est la présidente du Forum des Droits sur l'Internet. Elle a su mener des concertations entre des acteurs aux intérêts divergents pour faire émerger des solutions efficaces. Voilà de quoi servir d'exemple aux DSI face à leurs utilisateurs, leurs équipes et leurs fournisseurs.*

**CIO** : Pourquoi réaliser des concertations multi-acteurs au lieu de multiplier les dialogues bilatéraux ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : En effet, l'habitude est de multiplier les négociations bilatérales dans une situation qui est potentiellement conflictuelle ou qui nécessite une prise de décision forte. Dans le domaine de la réglementation, il y avait beaucoup de dialogue entre Etat et entreprises laissant de côté la société civile, c'est-à-dire les utilisateurs, les citoyens et les consommateurs. Or, en intégrant la société civile, on bénéficie de regards croisés. En effectuant une concertation Etat-entreprises-société civile, en mêlant ces trois acteurs sur un pied d'égalité, on peut travailler sur un intérêt commun. On obtiendra une solution légitime et efficace. Il faut cependant admettre que les concertations multi-acteurs ne sont pas dans la culture française. Les gènes des administrations françaises n'intègrent pas la compréhension du partenariat avec la société civile ou les entreprises.

**CIO** : Qu'appellez-vous une solution légitime et quel est son intérêt ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : Avec les TIC en général et internet en particulier, il y a une plus grande capacité des personnes concernées à échapper à la contrainte. Une solution imposée par le fait du Prince, illégitime aux yeux des autres acteurs, ne sera donc pas efficace, simplement parce qu'elle sera contournée. Pour être efficace, une solution doit être jugée légitime. De plus, le résultat d'une concertation multi-acteurs contient en elle-même sa mise en œuvre puisque chacun a été impliqué dans sa définition. Ce type de discussion constitue l'art de gouverner du XXI<sup>e</sup> siècle dans le nouvel environnement ouvert et évolutif afin d'obtenir des solutions réelles, mises en œuvre et pérennes.

**CIO** : Avez-vous un exemple de solution légitime ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : Lorsque nous avons travaillé sur la publicité en ligne, chacun était prêt à tirer les couteaux : annonceurs, régies, Google, Facebook... Pourtant nous avons obtenu un accord sur la mutualisation de l'opt-out [NDLR : dés-inscription des opérations publicitaires], la création d'un onglet cliquable d'information, etc. Nous avons été bien plus loin que la charte « droit à l'oubli » qui a été promue par Nathalie Kosciusko-Morizet, lorsqu'elle était secrétaire d'état au développement de l'économie numérique, et qui était issue de négociations bilatérales. Ces dernières avaient donné un moins-disant en comparaison de ce que nous avons obtenu.

**CIO** : Y a-t-il de bonnes pratiques à respecter pour effectuer des concertations multi-acteurs efficaces ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : Tout à fait. C'est un vrai métier. En amont, l'animateur doit préparer le sujet, se documenter. Ensuite, le groupe de travail doit être composé de telle sorte à représenter tous les intérêts en présence, absolument tous. Malgré tout, le groupe ne doit pas être trop important afin que la discussion y soit possible. Il faut donc savoir composer son groupe de travail, savoir qui y inclure, qui en exclure, qui recevoir en audition. L'animateur doit avoir l'autorité pour piloter, synthétiser et pondérer les positions sans avoir un égo gênant. Il doit demeurer à l'écoute, se comporter en accoucheur. C'est une fonction qui ne s'apprend pas à l'école mais avec de l'expérience et par l'échange de pratiques. Je me souviens de notre première concertation qui était au sujet de la loi sur la sécurité quotidienne avec les FAI, la police, les consommateurs... La première réunion a été un vrai pugilat. Il a fallu deux ou trois réunions pour que chacun réalise qu'il était sur le même bateau que les autres.

“

Avec les TIC,  
il y a une forte  
capacité des gens  
à échapper  
à la contrainte

Isabelle Falque Pierrotin  
FDI



## Il faut écrire au plus tôt un premier brouillon de rapport afin de cristalliser les vraies oppositions

Isabelle Falque Pierrotin  
FDI

### **Q10** : Vos pratiques ont-elles évolué au fil du temps ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : Oui. Progressivement, nous avons poussé à écrire au plus tôt un premier brouillon de rapport. Cela permet de cristalliser le plus tôt possible les oppositions et ainsi de distinguer les arguments réels des stratagèmes dilatoires. Et puis, il y a des facteurs humains, tels que les sympathies naturelles entre les personnes, qui interfèrent avec les enjeux objectifs et qui permettent d'aboutir à des accords. Progressivement, ainsi, le consensus se construit. Bien entendu, au fil du travail, chaque membre du groupe réfère de l'avancement à l'organisation qu'il représente. Une fois qu'un premier brouillon est constitué, on le fait circuler en dehors du groupe de travail pour valider que l'on n'a rien oublié. Ce qui nous est déjà arrivé. Enfin, on finalise. Le processus peut être long, atteindre un an, sembler lourd mais, à l'opposé, ce qui est construit est solide.

### **Q11** : Y-a-t-il des secteurs ou des sujets à exclure ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : Je ne crois pas que ce soit un problème de secteur mais plutôt de maturité. Lorsque le sujet a déjà fait l'objet d'une vaste diffusion et de discussion publique, c'est un peu tard car chacun se cristallise sur sa position « institutionnelle ». Plus le sujet est vieux, plus il sera fossilisé, plus ce sera compliqué.

### **Q12** : Avez-vous un regret, un souvenir d'échec ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : La propriété littéraire et artistique. Le sujet a été identifié en 2003 mais le gouvernement a refusé d'en parler. L'émergence du piratage par pair-à-pair était (et demeure) bien plus qu'un effet d'aubaine. Il y avait un vrai problème d'offre (et c'est encore vrai, d'ailleurs). Le pair-à-pair répondait simplement à une carence d'offre. Le Forum des Droits sur l'internet voulait donc trouver une solution qui conviendrait à tout le monde. A l'époque, je suis persuadée que c'était encore possible. Les acteurs de la propriété littéraire et artistique se sont braqués et ont explicitement refusé de négocier. On a vu le résultat. Et la bagarre a accouché d'une hydre inefficace.

### **Q13** : Vous avez fait HEC et l'ENA, puis en 1986 vous êtes entrée au Conseil d'Etat. Sur quel type de dossiers avez-vous travaillé ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : J'y ai beaucoup travaillé sur des problématiques d'éthique, notamment de bio-éthique. Ce fut une expérience très formatrice, notamment en termes de rigueur intellectuelle. Finalement, à l'époque, il s'agissait déjà de définir un pacte social autour de la confrontation de l'humain et de la technique.

### **Q14** : Quand avez-vous commencé à vraiment vous intéresser à l'informatique ?

**Isabelle Falque-Pierrotin** : En 1990, je suis entrée chez Bull à la demande de Francis Lorentz, PDG de l'entreprise. J'y avais un titre de directeur et une affectation très vague. Il s'agissait ►

## LA MÉTHODE DE CONCERTATION DU FDI

- 1 **Lancement.** Le but est de mettre l'ensemble des membres du groupe de travail au même niveau de compréhension du sujet. La réunion de lancement doit notamment valider le périmètre du groupe et du travail ainsi que la liste des personnes à auditionner. Viennent ensuite cinq à six réunions où ont lieu les discussions et les auditions. Cette phase dure de un à trois mois.
- 2 **Discussion.** Cette phase est celle de la confrontation des opinions. L'objectif est de trouver un consensus. Elle peut comporter jusqu'à une dizaine de réunions et durer deux à cinq mois. A son issue, le rapporteur (et animateur) établit un pré-rapport communiqué à l'ensemble du groupe.
- 3 **Finalisation.** A ce stade, les points essentiels sont fixés et ne doivent plus être remis en cause. On peut cependant inclure dans le rapport définitif une opinion divergente irréductible constituant une réserve d'un des acteurs. Cette phase aboutit au rapport ou à la recommandation et dure de un à trois mois.
- 4 **Validation.** Le document quasi-final circule entre tous les acteurs qui peuvent encore demander des modifications. Une fois validé par le Conseil d'Orientation (au FDI) ou le Comité Stratégique (en entreprise), le rapport est définitif et devient une recommandation (au FDI) ou un plan d'action (en entreprise).
- 5 **Communication.** Le document est communiqué à l'ensemble du public concerné. Dans le cas du FDI, cette communication incluait la presse, les pouvoirs publics, le grand public...
- 7 **Suivi.** Les membres du groupe de travail peuvent devenir membres d'un comité de suivi pour s'assurer de la bonne application de leurs recommandations. Le cas échéant, ils peuvent aussi suggérer la création d'un autre groupe de travail pour prendre la suite de leur travail face à l'émergence de nouvelles problématiques.

surtout pour Francis Lorentz de disposer d'une femme à tout faire pour l'aider à gérer un maelström politique d'égos et de créativité. C'est à cette époque que je me suis rendue compte de l'impact de l'informatique sur les relations interpersonnelles alors que Bull travaillait sur des architectures distribuées, sortes d'Internet privés.

**CIO** : *Quand s'est faite votre première rencontre avec internet ?*

**Isabelle Falque-Pierrotin** : En 1993, alors que Francis Lorentz était remplacé par Bernard Pache, je suis devenue directeur de cabinet adjoint de Jacques Toubon au ministère de la culture. Cela a été ma première rencontre avec internet au travers des premières start-up constituées par des amis et de discussions avec l'ancien conseiller de l'ambassade de France à Washington. La première réunion de ce niveau sur internet dans l'administration française s'est tenue à cette époque, avec tous les directeurs du Ministère de la Culture et présidée par le Ministre en personne. A l'époque, la question était la numérisation des fonds de la Réunion des Musées Nationaux pour du *off-line*. Le *on-line* était trop loin et la réunion n'a pas eu de suite.

**CIO** : *Comment est née l'idée des missions du Forum des Droits sur internet ?*

**Isabelle Falque-Pierrotin** : En 1995, Jacques Toubon est devenu ministre de la justice. Je suis retournée au Conseil d'Etat. Un an plus tard, François Fillon est alors ministre des télécommunications. En Allemagne les premières affaires judiciaires éclatent autour du service Compuserve et, partant, de la nature juridique des forums de discussion. J'ai alors présidé une commission d'étude interministérielle sur le sujet. En 1997-1998, j'étais experte auprès de l'OCDE. J'y ai été confrontée à la stratégie américaine autour d'Internet. C'est l'époque de la vice-présidence d'Al Gore. Puis, sous le gouvernement Jospin, j'ai été mandatée pour travailler sur ce sujet qui n'est pas marqué politiquement. Dans le premier rapport, il y a déjà mention de la nécessité d'une co-régulation multipartite de ce qui se passe sur internet. Il faudra deux ans de réflexion et d'expertise pour que Lionel Jospin demande la mise en place d'un organisme de co-régulation, le Forum des Droits sur internet. Mais personne ne savait très bien ce qui allait en sortir. J'ai alors été détachée auprès du FDI. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez le bilan de l'action du FDI  
Le FDI n'était déjà pas à l'échelle des enjeux et il n'y a plus rien !  
sur **CIO Online**



# CONFERENCE CLOUD COMPUTING

## Le Cloud, passage obligé des systèmes d'information

Mardi 25 janvier 2011 - Automobile Club de France - Paris- 8e De 8h30 à 16h00

L'informatique dans les nuages suscite l'engouement tant du côté des directions générales que des décideurs IT. Elle promet une facturation à l'usage, une réduction drastique des investissements et une flexibilité accrue lors de la montée en charge de ses applications. Les premiers déploiements rassurent les managers et devraient enclencher un cycle d'adoption qui sera progressif.

Pour tirer le meilleur parti de ces services de nouvelle génération, l'entreprise doit disposer des réponses ad hoc qu'il s'agisse de sécurité, de qualité de service, de reprise de l'existant ou du respect des réglementations. Les décideurs IT devront être très attentifs aux aspects contractuels, voire opter pour un Cloud privé afin de répondre à certaines contraintes.

Dans le même temps, la palette des applications d'entreprise basculées dans un Cloud s'élargit. On trouve aussi des usages du Cloud Computing pour de l'hébergement souple d'applications de gestion, pour la mise en ligne de sites Web ou de stockage, du test et du développement de logiciels, des outils collaboratifs, des applications décisionnelles, du BPM (Business Process Management), et du déploiement d'applications métiers destinées à un large usage via internet.

### L'offre de Cloud nécessite encore des clarifications afin de réaliser les bons arbitrages :

- Quel Cloud choisir : privé, public, interne ou hybride ?
- Quels types de services retenir : Paas, Iaas ou Saas ?
- Quelles applications basculer dans le Cloud ?
- Comment marier son système d'information à un Cloud ?
- Comment contractualiser le recours au Cloud ?
- Quelle sécurité (confidentialité, récupération, traçabilité, sauvegarde) pour ses données ?
- Comment respecter les contraintes réglementaires ?  
Comment changer de fournisseur ?

**INSCRIVEZ-VOUS**

## Tirer profit de l'invasion d'appareils issus du grand public

*Comment rendre utiles pour un usage professionnel des terminaux comme les tablettes ou les smartphones, destinés au grand public ? CIO Etats Unis publie trois témoignages de managers IT qui entendent tirer le meilleur parti de ces équipements.*

### **“Faciliter l'adoption généralisée”**

**Sam COURSEN, vice-président et DSI de Freescale Semiconductor**

Pour Sam Coursen, DSI de Freescale Semiconductor, les DSI doivent se préparer pour que la technologie grand public soit à l'avenir un moyen d'être plus productif au travail. Les utilisateurs pourront apporter leurs propres appareils pour travailler comme ils conduisent leurs propres voitures pour venir au bureau. Tout le monde sent spontanément ce qui le rend plus productif.

Afin d'aller vers ce nouvel environnement fait de personnalisation à grande échelle, il faut trois choses : des appareils appartenant aux utilisateurs finaux qui soient performants, le Cloud Computing et les réseaux à haut débit. Lorsque tout cela est adopté d'une manière généralisée, non seulement les employés peuvent mieux adapter leur environnement à leur façon de travailler, mais l'IT peut également être plus souple et générer plus d'efficacité. Un exemple en est les technologies de collaboration, comme les conférences en temps réel avec la voix, la vidéo et le partage de documents.

Chez Freescale, certaines fonctions sont éligibles à la fourniture d'outils par l'entreprise. Par exemple, les commerciaux se voient munis de BlackBerry ou d'autres appareils mobiles. Mais j'approuve les autres employés utilisant des outils personnels pour le travail. Tant que les problèmes de sécurité sont traités, nous nous plions en quatre pour interfacier avec le système d'information les outils choisis par nos utilisateurs. La capacité de se connecter à son e-mail et à d'autres applications de l'entreprise à partir de leurs propres outils et de partout signifie que les employés n'ont plus à séparer de manière abrupte leur vie privée de leur travail. Il me semble ridicule de m'opposer à ce que les employés ne puissent pas utiliser leurs propres équipements au bureau alors même que cela améliore leur satisfaction, et, partant, leur rendement professionnel.

### **“Les utiliser pour déclencher le changement dans les processus”**

**David LEHN, vice-président IT chez Noodles & Company**

Je pense vraiment que l'iPad va changer la donne pour nos 200 restaurants. Nos managers locaux utilisent un processus manuel quand ils font le tour des salles pour déterminer le travail à faire. Ils transportent leur bloc note, y relèvent à la main ce qu'il faut faire et ensuite ils transcrivent les informations sur informatique. Nous avons construit une application iPad qui permettra de rationaliser l'ensemble de ces tâches, afin de fournir des rapports instantanés, et d'améliorer considérablement l'efficacité et les délais. Un processus qui prend des jours, voire des semaines quand nous sommes débordés, sera terminé dès que le manager appuiera sur le bouton « enregistrer ». Nous pourrions donc immédiatement commencer à mettre l'accent sur la résolution des problèmes plutôt que sur la simple compilation des données.

Aujourd'hui, dans nos restaurants, nous avons un seul ordinateur dans l'arrière-salle, et les membres du personnel y accèdent à tour de rôle ou par petits groupes. Maintenant, nous testons l'iPad dans des sites choisis pour compléter la formation des employés. Ces nouvelles techniques permettent au personnel de s'asseoir dans la salle à manger durant les pauses et de regarder les vidéos les formant à préparer des plats, remplir la paperasse administrative, ou passer des tests. Je rencontre différents services comme les ressources humaines ou la production pour trouver des manières supplémentaires pour utiliser les technologies issues du grand public afin de rationaliser davantage nos processus internes. ▶

## “S'approprier l'innovation grand public et son adoption”

**Darren DWORKIN, DSI de Cedars Sinai Medical Center**

Je considère que pour définir une politique vis-à-vis de l'usage des outils grand public à titre professionnel, en particulier dans le secteur de la santé, il faut d'abord comprendre pourquoi les gens demandent ces appareils. Au lieu de dire « *N'utilisez pas ce type de téléphone mobile* » ou « *N'utilisez pas ce réseau social* », vous devriez demander : « *Comment pouvons-nous faire ce travail tout en respectant les objectifs des politiques existantes concernant l'utilisation de ce type d'outils, tels que la protection des données confidentielles sur les patients ?* » Par exemple, une fois que nous avons résolu la protection des données, envoyer des SMS est passé d'un sujet de préoccupation à un outil de productivité en un instant. Quand on en est venu à l'iPhone, nous l'avons accueilli comme un standard la semaine après son lancement. Plus de la moitié de notre personnel a commencé à l'utiliser pour accéder aux applications de l'entreprise et à ses e-mails.

Je crois que tous les DSI doivent s'approprier l'innovation technologique liée aux outils grands publics et son adoption en entreprise. S'ils ne le font pas, quelqu'un d'autre dans l'organisation le fera à leur place. Je rencontre bien sûr une résistance interne à la technologie grand public de la part de certains conservateurs au sein de mon équipe IT. A ceux-ci, j'adresse le message que leur rôle dans l'entreprise est de stimuler l'innovation technologique.

Je m'attache aussi à être suffisamment agile pour réagir à la feuille de route des produits grand public. Mes fournisseurs traditionnels, tels que Dell, suivent un calendrier standard. Je connais leurs produits et leur feuille de route pour les prochaines années et je peux planifier en conséquence mes investissements. En revanche, Apple est très discret. Nous pouvons être intéressés par leurs prochains produits grand public, mais nous ne savons même pas ce qu'ils seront. Mon personnel doit donc avoir des compétences lui permettant de s'adapter rapidement à ce nouveau monde et à le mettre au service de Cedars Sinai. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez  
La version  
originale  
sur CIO Etats Unis

CIO Executive Council

Février 2011 - Paris

## POSTE DE TRAVAIL : quand les utilisateurs commandent

**Le poste de travail est l'élément clé du système d'information pour tous les utilisateurs en entreprise.**

**Les évolutions technologiques récentes remettent totalement en cause sa forme et ses usages.**

**Les applications Saas, le Cloud, la mobilité, la virtualisation, la convergence fixe-mobile, les tablettes et les communications unifiées impulsent de nouvelles ambitions en ce qui concerne le traditionnel PC.**

**Les utilisateurs deviennent de plus en plus exigeants, obligeant les DSI à anticiper des migrations massives de parc, des mises à jour à grande échelle et une gestion plus fine des licences.**

Avec la multiplication des outils possibles pour accéder au système d'information, du poste de travail classique au smartphone en passant par le client léger et les tablettes, les DSI doivent gérer de multiples situations nouvelles. Les utilisateurs, habitués à leurs outils domestiques sont devenus extrêmement mobiles. Ils ne veulent plus d'une complexité de mauvais aloi ou de limitations injustifiées dans leurs habitudes de travail alors que la technologie semble pouvoir tout permettre.

Où que l'on soit, on doit pouvoir communiquer de manière fluide et transparente, sans frein, que l'utilisateur soit au bureau, dans un aéroport ou à son domicile.

Afin de faciliter cette ubiquité de l'utilisateur, il n'est plus nécessaire d'imposer un accès « 100 % web » au système d'information. L'utilisateur peut bénéficier de l'ergonomie et de la richesse de son poste de travail « lourd » depuis de nombreux environnements grâce à la virtualisation.

Le poste de travail virtuel peut même être hébergé – pour tout ou partie – dans le Cloud et sortir ainsi du périmètre physique de l'entreprise. Entre poste lourd – virtualisé ou non – et client web, on trouve aussi les applications en mode RIA (Rich Internet Application), à l'instar du nouveau poste de travail universel Nice du Crédit Agricole.

Les utilisateurs métiers ont alors leurs exigences pas toujours compatibles avec les impératifs d'industrialisation et de sécurisation d'une entreprise. Habitués à leur domicile à des logiciels ou à des gadgets peu respectueux des standards industriels, ils réclament souvent l'intégration de multiples outils hétérogènes dans le système d'information d'entreprise sans être conscients des difficultés ou des dangers que cela implique.

Enfin, la gestion du parc des postes de travail monte en complexité face à la multiplication des terminaux, de leur nature et du suivi des licences des logiciels employés.

**INSCRIVEZ-VOUS**

## Directeur de la coordination des programmes de Conforama : « Un projet doit avoir du sens et des enjeux clairement énoncés »

*Xavier Dor est Directeur de la Coordination des Programmes de Conforama. Il travaille à la réussite des projets structurants pour l'entreprise. Il décrit les critères permettant d'identifier les projets qui sont bien partis et ceux qui sont mal engagés.*

**CIO :** *vous êtes Directeur de la Coordination des Programmes chez Conforama. Quelles sont les responsabilités de cette direction ?*

**Xavier Dor :** La Direction des programmes a pour mission d'animer la sélection des projets, d'accompagner la mise en œuvre des projets structurants pour l'entreprise, dits transversaux et de suivre le portefeuille global de projets en donnant de la visibilité sur les réalisations.

**CIO :** *Pourquoi avoir créé une direction spécifique ?*

**Xavier Dor :** Nous avons créé la direction de la coordination des programmes afin de résoudre les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation de tout projet structurant : la gouvernance, la transversalité, le sponsoring et la visibilité sur les enjeux et les gains. La direction a été créée il y a deux ans. Elle se situe entre les métiers, d'un côté, qui sont responsables de leurs besoins, et la DSI responsable de la solution, de l'autre. Les métiers sont les pilotes de leurs projets, ce qui peut inclure une composante en « Système d'information ». Chaque projet a un sponsor et c'est la direction métier de ce sponsor qui est refacturée en interne des coûts du projet. La Direction de la Coordination des Programmes est située au même niveau que la Direction des Systèmes d'Information. Les deux entités sont rattachées au même Directeur des Opérations, membre du Comex.

**CIO :** *Comment devient-on Directeur de la Coordination des Programmes ?*

**Xavier Dor :** Au fil de ma carrière, j'ai occupé essentiellement des responsabilités en matière d'organisation, entre les métiers et l'IT. Après l'Essec, j'ai travaillé trois ans chez Andersen Consulting, où j'étais consultant en organisation et en système d'information. Puis j'ai été directeur de projets chez Habitat, dans le cadre de la première mise en place de SAP Retail en France en 1999. J'ai été directeur de l'organisation au Printemps durant sept ans, et depuis deux ans, je suis Directeur de la Coordination des Programmes de Conforama.

**CIO :** *Quelles sont les bonnes pratiques afin de réussir les bons projets ?*

**Xavier Dor :** Pour sélectionner les bons projets, il faut convaincre le Comité de Direction par les aspects *business* des projets, chiffrer les enjeux et les ROI et inscrire les engagements sur les gains dans les budgets opérationnels postérieurs à la mise en œuvre. Que ces gains proviennent d'économies ou de la création de valeur. Lors du criblage des projets, de Juin à Octobre de chaque année, il y a une phase de travail avec tous les métiers. Nous communiquons entre les directions, nous donnons de la visibilité et de la transparence. Au cours de ce processus budgétaire, nous sommes amenés à sélectionner des projets *business*, des projets organisationnels, des projets de systèmes d'information ou des projets d'innovation. L'idéal est de combiner des programmes avec plusieurs de ces composantes pour être mobilisateur. ▶

### CONFORAMA, LE NUMÉRO 2 MONDIAL DE L'ÉQUIPEMENT DE LA MAISON

Conforama est une filiale du groupe PPR. C'est le numéro deux mondial de l'équipement de la maison. Ce distributeur exploite aujourd'hui 239 magasins, dont 181 en France métropolitaine et

8 dans les DOM-TOM. A l'international, Conforama exploite 50 magasins. L'enseigne a réalisé un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros en 2009 et compte 13 400 collaborateurs. ■

**CIO** : *Qu'est-ce qui fait qu'un projet fonctionne bien ou mal ?*

**Xavier Dor** : On se rend compte que les projets qui fonctionnent bien sont ceux qui ont du « sens » et des enjeux clairement énoncés. Chez Conforama, les projets en cours concernent notamment la refonte de la gestion commerciale, la refonte de la politique de services ou encore internet. Pour la la gestion commerciale, nous mettons en place le progiciel Gold. C'est un projet long, dont les gains financiers ne sont pas évidents. C'est un projet où les métiers ne sont pas assez impliqués. Comme un socle technologique est nécessaire, ce projet est positionné « Système d'information » et technique. Conséquence de la durée du projet, il pâtit du *turn over* aussi bien dans les équipes projets que chez les décideurs, sponsors ou représentants métiers. On constate aussi des évolutions des demandes du business en cours de projet. Ce sont autant de facteurs démobilisant. En revanche le projet concernant la politique de services mobilise, motive et délivre par ses composantes business – il s'agit de nouveaux produits -, ainsi qu'en matière de relation client, des implications organisationnelles et IT.

**CIO** : *Quels sont les éléments clés de la démarche mise en place chez Conforama ?*

**Xavier Dor** : Les trois points clés dans notre organisation sont la gouvernance, les responsabilités et la visibilité. La gouvernance est assurée au travers de la création d'une Direction de la Coordination et des Programmes. Les responsabilités sont traitées en faisant en sorte que chaque métier de Conforama, responsable du besoin, ait un correspondant dans la DSI, responsable de la solution. Quant à la visibilité, il s'agit d'éviter l'effet tunnel dans la mise en œuvre. Un programme peut prendre plusieurs années à délivrer la totalité des produits finis, mais nous voulons délivrer régulièrement des succès, découper le projet en épisodes courts. Enfin, il faut suivre et communiquer sur le portefeuille de projets, pour donner du sens, « raconter régulièrement l'histoire globale ».

**CIO** : *On dit que lorsqu'un projet informatique se déroule mal c'est soit parce que le client ne sait pas ce qu'il veut ou que le fournisseur n'a pas su bien évaluer la difficulté de la tâche ou n'a pas su dire non. Quelle est votre opinion au fil de votre expérience ?*

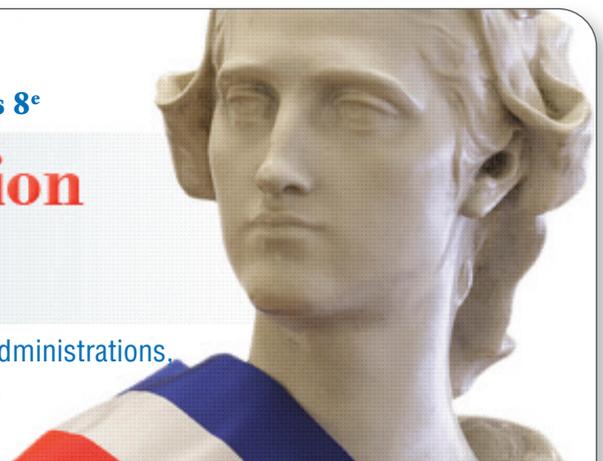
**Xavier Dor** : La demande d'évolution d'un système d'information faite par une direction opérationnelle ne devrait dans l'absolu être réalisée que si le projet rapporte. Cela pourrait impliquer de facturer cette direction, ce qui responsabiliserait et mobiliserait d'autant plus les équipes métier afin que le projet délivre le plus vite possible. Mais, dans la vraie vie, cela ne fonctionne pas ainsi entre des clients et des fournisseurs. Car des questions se posent : comment être sûr que le chiffrage initial du projet était correctement dimensionné ? En cas de dépassement budgétaire, comment déterminer la part de la responsabilité de chacun ? ■

Propos recueillis par Jean-Pierre Blettner

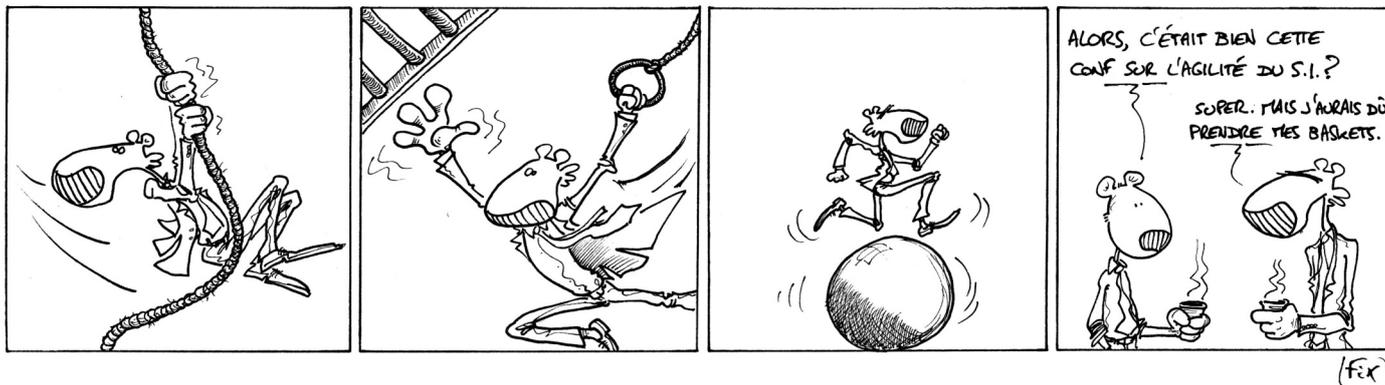
**Conférence - mardi 7 décembre 2010****De 8 h 30 à 14 h 00 à l'hôtel Prince de Galles - Paris 8<sup>e</sup>**

# Réussir la transformation du secteur public

- Les attentes des usagers-citoyens sont croissantes vis-à-vis des administrations, des collectivités et des services publics. Familiers du e-commerce, ils exigent une e-administration efficace, réactive et disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cela réclame une réforme dans les systèmes d'information des organismes administratifs et une évolution dans l'appréhension de leurs missions.
- Une démarche d'autant plus délicate que le secteur public vit sous l'influence des calendriers électoraux et de l'aménagement du territoire. Le tout à l'heure où la rigueur budgétaire impose de toujours faire plus avec moins de moyens qu'ils soient financiers ou humains.
- Les trois fonctions publiques (Etat, Hôpitaux, Collectivités Locales) ont, de plus, chacune leurs propres enjeux liés à leurs contraintes propres, à la fois budgétaires et institutionnelles.

**INSCRIVEZ-VOUS**

## S'ENTRAÎNER POUR ÊTRE AGILE



## CIO EVENEMENTS 2010-2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2010-2011 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

Mardi 7 décembre 2010

### REUSSIR LA TRANSFORMATION DU SECTEUR PUBLIC

Les attentes des citoyens-usagers sont croissantes vis-à-vis des administrations, collectivités et autres services publics. Habitué au e-commerce disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ils exigent la même efficacité et la même disponibilité du secteur public.

Mardi 25 janvier 2011

### LE CLOUD COMPUTING PASSAGE OBLIGÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'informatique dans les nuages suscite l'engouement tant du côté des DG que des DSI. Elle promet une facturation à l'usage, une réduction drastique des investissements et une flexibilité accrue lors d'une montée en charge du SI.

Mardi 8 février 2011

### POSTE DE TRAVAIL : QUAND LES UTILISATEURS COMMANDENT

Élément clé du système d'information, au plus proche du terrain, le poste de travail est en pleine révolution technologique sous l'effet de la virtualisation et du Cloud. Dans le même temps, les utilisateurs deviennent plus exigeants, à l'heure où l'informatique personnelle est de plus en plus performante grâce aux smartphones et aux tablettes graphiques. Le DSI doit anticiper et piloter les migrations de parc à grande échelle.

Jeudi 17 mars 2011

### TÉLÉCOMS DE NOUVELLE GÉNÉRATION : GAGNER EN EFFICACITÉ EN ENTREPRISE

Les télécoms d'entreprise font un bond en avant et reviennent sur le devant de la scène. Les progrès réalisés permettent de gagner en productivité et en réduction des coûts.

## SOMMAIRE N° 29

**RETOURS D'EXPÉRIENCES :** Gérer les processus d'innovation liés à l'IT dans l'entreprise

**GESTION DE CARRIÈRE :** Promouvoir les femmes : un choix de productivité chez BPCE

**FACE AUX MÉTIERS :** Le métier à la barre du système d'information chez le constructeur Bénéteau

#### Une publication de :

IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • Tél. : 0141976145

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

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

A participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli

**Principaux associés :** Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président :** Bertrand Gros

**Directeur de publication :** Marc Lavigne Delville

**Directeur général :** Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media :** Sylvain Morel

**Réalisation :** 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