CIO
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

N° 26 - OCTOBRE 2010 - 15 €

www.cio-online.com

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

ÉDITO

Savoir prendre les bonnes décisions au bon moment, en anticipant ce qui arrivera demain, est devenu un impératif dans toutes les fonctions de l'entreprise. En outre, chacun se doit de justifier des résultats obtenus. Les applications décisionnelles devraient donc voir s'ouvrir à elles un boulevard sans remise en question de leur légitimité. Mais ce serait oublier la vraie problématique : traiter de la donnée, c'est bien, mais encore faut-il disposer de données exactes, complètes et en temps réel. Cela est devenu le véritable défi des groupes aux organisations sans cesse plus complexes.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES
Réactivité et qualité des données, les deux piliers du décisionnel p. 1 à 6

GESTION DE CARRIÈRE
DSI de GDF Suez : *« Certaines cultures et pratiques sont inapplicables »* p. 9 à 11

INTERNATIONAL
Le DSI doit s'inviter à la transformation de l'entreprise p. 12 à 17

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS
Directeur des prestataires de Mondial Assistance : *« Une DSI ne peut plus dire que ce n'est pas possible »* p. 18 à 19

HUMEUR p. 20

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Réactivité et qualité des données, les deux piliers du décisionnel

Le décisionnel est l'outil informatique des métiers par excellence. Sa réactivité est une condition du succès à laquelle s'ajoute la fiabilité des données et des traitements. Illustration chez sept grandes entreprises des pièges à éviter.

« Le décisionnel classique n'est plus adapté aux besoins actuels des entreprises car il n'est plus assez réactif » avertit **François Renault, Président de l'Association Française de l'Audit et du Conseil Informatique (AFAI)**. Les métiers affirment des exigences de plus en plus pointues. Les outils décisionnels – ou de *Business Intelligence* - doivent répondre à des contraintes de réactivité maximale dans un monde sous pression. Et ce n'est pas tout ! Pour **Laetitia Bardoul, analyste conseil au CXP**, cabinet d'analyse du marché des progiciels en France : *« la Business Intelligence ne doit pas seulement analyser le passé et mesurer le présent. Elle doit anticiper les tendances du futur. Les systèmes de BI doivent répondre aux enjeux de réactivité et d'analyse des tendances. »*

Quantité et qualité compatibles

Dans le même temps, la quantité de données à traiter augmente régulièrement. Le tout sur un fond de difficulté récurrente à disposer de données qui soient justes. Ce qui passe par la motivation des collaborateurs et des divers intervenants dans la chaîne de fabrication de l'information pour saisir les bonnes données dans le système d'information. La qualité des données constitue le caillou dans la chaussure de tout système décisionnel. ▶

7 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Olivier Berrod
Boulanger

Guillaume Martin
Laser

Bertrand Laude
Essilor

Aymar Cornudet
Renault

Stéphane Dupont
Crédit Agricole SA

Christophe Lebrun
Bolloré Logistics

Matteo Spreafico
L'Occitane

Pour en savoir plus

CIO

l'intervention de
François Renault
Président de l'AFAI
lors de la conférence Décisionnel du 21 septembre 2010
sur **CIO Online**

> La qualité et la cohérence des données sont trop souvent négligées
>
> ***Michel Gabassi***
> *EDF*

Un des graals du décisionnel est l'existence d'un référentiel central, toujours tenu à jour, dans lequel chacun irait piocher les informations dont il a besoin. Cette question des données de référence, autrement dit des données justes, s'intitule MDM (Master Data Management). Le rôle du MDM est de vérifier que les différents systèmes utilisent des données fiables, cohérentes et complètes. Les cas de mise en œuvre réussie d'un MDM sont très peu nombreux car les questions d'organisation sont centrales, et pèsent au moins aussi lourd que les questions techniques.

Un référentiel unique pour garantir la qualité

« L'attention n'est plus suffisamment portée sur la qualité et la cohérence des données » déplore Michel Gabassi coauteur de l'ouvrage « *MDM : enjeux et méthodes de la gestion des données* » paru chez Dunod en 2008. Il a réalisé une étude pour le compte de son employeur, EDF, qui cherchait à comprendre les avantages, méthodes et gouvernances du MDM mais aussi de la gestion de la qualité des données. La réflexion sur le MDM, avant même toute implémentation technique, permet déjà de sensibiliser les collaborateurs et les partenaires à l'importance de la qualité des données.

Le groupe Boulanger a adopté pour ses référentiels de produits une telle démarche MDM. Boulanger est un distributeur spécialisé dans l'électro-domestique, depuis la micro-informatique à l'électroménager en passant par la Hi-Fi et la téléphonie. Il fait partie du groupe Mulliez dans lequel on trouve également Auchan ou Decathlon. Dans le cadre du MDM, l'idée est d'imposer aux entités d'un groupe l'usage de données de référence, en évitant ainsi les traductions ou les transcodifications de référence ou de valeur.

Boulanger possède une centaine de magasins et quelques filiales, notamment pour gérer d'autres canaux de vente comme le B2C sur internet, la distribution aux collectivités, ou délivrer des services tels que la formation. Tous les produits qui vont être proposés dans les réseaux de distribution de Boulanger sont issus d'un référencement géré en central sous SAP.

Pour en savoir plus

CIO

l'intervention de
Olivier Berrod
de Boulanger
lors de la conférence
Décisionnel
du 21 septembre 2010
sur **CIO Online**

Défendre la cohérence des données

« Ce référencement central est très ancien mais, il y a quelques années, nous avons voulu aller plus loin car nous avions besoin de délivrer des informations cohérentes sur l'ensemble du cycle de contact client » se souvient **Olivier Berrod, responsable informatique du pôle nouvelles technologies de Boulanger**. Cela concernait tous les canaux de distribution et tous les modes de contact employés par le client à un instant donné : web, centre d'appels ou via un vendeur. Or chaque acheteur ou chaque unité pouvait disposer de ses propres référentiels produits, centralisés tout de même et utilisés par les magasins. A cela s'ajoutaient diverses vues des catalogues de produits selon les enrichissements réalisés par tel ou tel service. Il existait donc une vue du marketing, une vue de l'acheteur, une vue du service après vente, etc. *« On multipliait les visions et les données alors que l'on parlait d'une même chose »* constate Olivier Berrod.

Il y a un peu plus de cinq ans, Boulanger a donc engagé une démarche de mise en cohérence et d'amélioration de la qualité des données autour des produits, quelque soit le canal ou l'utilisateur. La démarche a été longue car les contraintes de Boulanger étaient fortes, notamment en termes d'intégration avec les outils métiers et le PGI. Le distributeur a finalement choisi l'offre InfoSphere Master Data Management Server for Product Management ▶

LES 7 QUALITÉS D'UN DÉCISIONNEL EFFICACE

- **Réactivité :** un décisionnel doit s'adapter aux besoins d'une direction utilisatrice au moment du besoin, pas plusieurs jours ou semaines plus tard.
- **Prédictif :** un projet décisionnel doit prédire l'avenir, au-delà de comprendre le présent et le passé.
- **Appétit :** le décisionnel doit absorber toutes les données utiles même en temps réel.
- **Disponibilité :** les données nécessaires doivent être disponibles lors du traitement ainsi que les résultats attendus lors de la demande de l'utilisateur.
- **Validité :** les données traitées doivent être conformes à la réalité observable, sans « triche » volontaire ou non.
- **Cohérence :** les données doivent être homogènes, obéir aux mêmes règles de collecte et avec un vocabulaire commun. Sinon, on ajoute des carottes à des navets pour connaître le nombre de poireaux.
- **Actualité :** les données traitées doivent correspondre à la situation du moment du traitement, il ne doit pas y avoir de grand délai entre l'événement, la collecte des données et le traitement des données.

> **Vendeurs et clients étaient demandeurs des apports en termes de richesse, de cohérence et de fiabilité de l'information**
> ***Olivier Berrod***
> *Boulanger*

d'IBM. Ce choix permet de collecter et de redistribuer les données entre les différentes applications clientes : PGI, logiciel d'impression d'étiquettes, site web… Il est aussi possible d'enrichir les données internes avec des informations telles que des fiches ou des contenus multimédias (photos, vidéos…) issus des fournisseurs.

Développer l'acceptabilité par le test terrain

En matière de bonnes pratiques, l'implémentation a été progressive et itérative. Boulanger a commencé par des expériences sur des lignes de produits limitées et avec une petite population type de vendeurs. L'élargissement a été itératif afin de pouvoir montrer rapidement les bénéfices métier du projet. *« Les vendeurs comme les clients étaient demandeurs des apports en termes de richesse, de cohérence ou de fiabilité de l'information »* se réjouit Olivier Berrod.

Une telle démarche a aussi l'avantage de permettre d'être très réactif. Une donnée modifiée à un endroit va être répercutée partout où cela est nécessaire. Cette réactivité est indispensable quand les gammes de produits changent souvent comme dans la téléphonie mobile ou dans la micro-informatique. Le MDM permet l'enrichissement des données par tous les intervenants dans la chaîne de saisie de l'information, avec des bénéfices pour l'entreprise. *« Les techniciens SAV viennent aussi enrichir les bases de données pour indiquer, par exemple, les difficultés de configuration. La démarche a permis de monter des comparatifs entre produits qui soient réellement pertinents au lieu de comparer des caractéristiques difficiles à rapprocher »* décrit Olivier Berrod. Et, cerise sur le gâteau, qui n'était pas visée au départ : « *nous nous sommes aperçus que nous fabriquions une véritable mine d'or d'informations sur nos savoirs métier* » se réjouit Olivier Berrod.

Cette standardisation des données dans le cadre d'un MDM peut réclamer une attitude coercitive de la part du management de l'entreprise vis-à-vis des entités créatrices des données sources, tout en conservant une certaine souplesse pour que cela soit accepté. Illustration à la **banque Crédit Agricole SA, où Stéphane Dupont est responsable du SIRH décisionnel**. Il devait compiler les données en Ressources Humaines de 350 filiales ou entités pour 90 000 personnes.

Pour en savoir plus

CIO

l'intervention de
Stéphane Dupont de Crédit Agricole
lors de la conférence Décisionnel du 21 septembre 2010
sur **CIO Online**

Fiabiliser à la source

Crédit Agricole SA réunit le groupe bancaire Crédit Agricole, avec ses filiales comme Pacifica ou Sofinco et le groupe LCL mais pas ce qui relève des caisses régionales. Il compte ainsi 90 000 salariés sur les 160 000 de l'ensemble du groupe. Ces collaborateurs sont pour moitié en France et pour moitié dans 60 pays. Résultat, le Système d'Information RH (SIRH) du groupe doit compiler les données de 350 filiales ou entités. *« Avant le rachat de LCL, nous avions un système décisionnel qui se connectait directement à notre système de paye. L'ensemble assurait autant la partie réglementaire que le reporting »* se souvient Stéphane Dupont. *« Mais, après le rapprochement, nous avons décidé de mieux maîtriser les données au niveau du groupe »* dit-il. Il fallait alors remonter pour chaque filiale 150 données afin de les consolider. Ces données étaient extraites des systèmes de paye locaux et consolidés tous les mois.

Mais consolider des données venues d'entités hétérogènes est loin d'être simple. *« Nous avions défini quelques référentiels en central -surtout sur les métiers. Ils se sont révélés difficiles à maîtriser car il y avait par exemple des décalages sur la définition de termes comme* ▶

LE DÉCISIONNEL : UN TAUX D'ÉCHEC TRÈS IMPORTANT

« La crise économique aboutit à une double tendance : collecter et traiter toujours plus de données pour définir plus exactement les tendances mais aussi maîtriser toujours plus strictement les coûts des projets » stipule Laetitia Bardoul, analyste au CXP. La nature même des données traitées est de plus en plus diverse : données structurées d'applications toujours plus riches et nombreuses, données non-structurées comme des fichiers bureautiques, des sites web ou des réseaux sociaux. A la complexité du travail décisionnel lui-même s'ajoute une croissance du nombre des utilisateurs dans les entreprises *« les outils décisionnels aujourd'hui sont mis au service de chaque direction métier. Même la DSI a ses propres besoins comme le suivi des niveaux de service, les coûts des prestataires, etc. »* constate Laetitia Bardoul. Mais les outils BI ne répondent pas toujours aux attentes malgré des coûts non négligeables. *« Les projets traditionnels sont souvent des échecs et aboutissent à des outils qui ne sont pas utilisés, 6 % seulement des projets atteignant totalement leurs objectifs en France »* avance Laetitia Bardoul. Ce taux d'échec particulièrement élevé en France, signerait un manque de maturité du marché national par rapport aux autres pays. ■

Pour en savoir plus

CIO

l'intervention de
Laetitia Bardoul du CXP
lors de la conférence Décisionnel du 21 septembre 2010
sur **CIO Online**

> **Il faut additionner des données renvoyant aux mêmes concepts**
> ***Stéphane Dupont***
> *Crédit Agricole S.A.*

'chef de projet' entre entités » illustre Stéphane Dupont. Le degré de difficulté était élevé. *« Il était délicat d'additionner des données ne renvoyant pas aux mêmes concepts. Nous avions déjà des difficultés à saisir l'identité du salarié au niveau même de son matricule interne »* se souvient-il.

Au début, les équipes au niveau central du groupe Crédit Agricole corrigeaient les codifications et les renvoyaient aux entités pour validation. Une telle navette ne garantissait pas une absence d'erreur. De plus, elle allongeait considérablement les processus et limitait la couverture du dispositif. Pour résoudre le problème, Crédit Agricole SA a pris l'option d'imposer à ses filiales de transcoder elles-mêmes leurs données consolidées au niveau de l'entité pour les glisser dans le moule commun avec une validation effectuée par le responsable métier approprié. Il est vrai que chaque entité maîtrise son propre vocabulaire et est donc le plus aisément à même de traduire ce vocabulaire dans les termes communs. Pour compléter les données transcodées par des systèmes automatiques, le groupe a mis en place un questionnaire pour une collecte déclarative. *« Le DRH de l'entité engage sa responsabilité sur la fiabilité des données transmises par son entité »* insiste Stéphane Dupont.

Maîtriser pour piloter

Chaque filiale peut continuer d'utiliser ses propres outils, ses méthodes et son vocabulaire. Et elle doit remonter à sa maison mère des données conformes au référentiel central. Ce travail a permis de consolider les données en termes d'effectif, de compétences ou de rémunération et d'effectuer le reporting attendu. *« Au-delà des synergies, l'idée était aussi de rationaliser et de maîtriser l'évolution des compétences au sein du groupe »* mentionne Stéphane Dupont. Afin de compléter la démarche purement décisionnelle tout en justifiant la démarche centralisatrice vis-à-vis des entités, le groupe Crédit Agricole a déployé des outils intranet pour que chaque collaborateur puisse suivre sa carrière via un outil unique central. Le collaborateur accède ainsi à sa rémunération variable, à sa carrière et à ses évaluations. Ces outils sont en déploiement jusqu'en 2013. La quasi-totalité des salariés français en bénéficient déjà.

> **Il était compliqué de comprendre pourquoi un produit avait du succès ici et pas là**
> ***Matteo Spreafico***
> *L'Occitane en Provence*

Cette question de la standardisation du vocabulaire et de ce que recouvre un indicateur en décisionnel est une problématique récurrente. L'Occitane en Provence est un distributeur de produits cosmétiques dits « naturels » ou « authentiques » disposant de 1 500 magasins dans le monde. L'enseigne est présente dans 85 pays. *« Il était compliqué de comprendre pourquoi tel produit avait du succès et auprès de qui. Nos données de vente étaient remontées soit par e-mail soit par des fichiers bureautiques »* se souvient **Matteo Spreafico, Responsable BI de L'Occitane en Provence**.

Expliquer les différences entre pays

Le projet décisionnel est en cours de déploiement mais déjà 80 à 85 % des ventes sont analysées. L'étude porte en particulier sur les différenciations selon les marchés. *« En Asie, par exemple, les soins aux cheveux ont beaucoup de succès tandis qu'aux Etats-Unis, les soins du visage sont davantage populaires »* note Matteo Spreafico. La direction marketing a ainsi une bonne vision de l'activité du groupe. La problématique technique n'est pas totalement absente de ce genre de projets. En effet, Matteo Spreafico mentionne la difficulté d'insérer vingt-quatre heures sur vingt-quatre des données dans le système d'information, selon les horaires d'ouverture des magasins dans le monde.

Cependant, les vraies difficultés sont dans les processus. Matteo Spreafico donne ainsi une difficulté liée à un calcul d'indicateur sur le nombre de lignes des tickets de caisse : *« dans certains pays, l'indicateur intègre toutes les lignes du ticket alors que dans d'autres, on ne compte pas les produits offerts. »* Or, au final, l'indicateur devra être comparé pays par pays et suivi au sein de chaque pays par chaque direction concernée.

Savoir faire avec l'hétérogénéité

Face à des données hétérogènes, plutôt que de s'engager dans une démarche de standardisation lourde et pointilleuse, une autre approche existe, celle de l'usage d'un moteur de recherche, une démarche appelée SBA (Search Based Application). Elle a l'avantage de s'affranchir de certains problèmes de qualité des données. On trouve ce genre de réalisation avec les moteurs de recherche proposés par Exalead ou Sinequa.

Le groupe Laser a suivi cette voie. Cette société de gestion de services à destination du grand public pour le compte de tiers est bien connue au travers de marques comme Cofinoga dans le crédit à la consommation ou via la carte de fidélité multi-enseignes Smiles. Elle met en œuvre le moteur de recherches Sinequa. *« Nous avons initié cette démarche il y a cinq ans* ▶

Pour en savoir plus

CIO

Retrouvez la bibliographie de **MDM : enjeux et méthodes de la gestion des données** sur **CIO Online**

> Nous devons être capables de traiter des millions de clients et des dizaines de millions de transactions
>
> ***Guillaume Martin***
> *Laser*

via notre veille technologique alors que nous cherchions des bases de données à temps de réponse très rapide sans administration » se souvient **Guillaume Martin, responsable veille et innovations technologiques au sein du pôle décisionnel de Laser**. Les performances ont alors été un critère clé de choix. *« Nous avons abandonné de nombreux produits lors de nos tests car ils ne tenaient pas la charge. Nous devons traiter des millions de clients et des dizaines de millions de transactions »* souligne Guillaume Martin.

Un moteur de recherche, oui, mais sophistiqué

Il ne s'agit pas de seulement filtrer quelques milliers de données au sein de plusieurs millions d'entre elles, comme le ferait Google. Il faut les agréger au moment où elles sont retrouvées afin de livrer une information qui ait du sens. *« En BI, il faut effectuer des cumuls et représenter graphiquement les données issues de ces nombreuses pages »* avertit Guillaume Martin. *« Ce n'est pas parce qu'on utilise un moteur de recherche qu'il faut tout de suite associer ce que l'on fait à Google. Quand on tape un mot-clé dans Google, il ressort les premières pages, et il donne le nombre estimatif de pages contenant ce que l'on cherche mais il n'a aucun travail à faire sur ces pages »* termine-t-il.

L'usage de la technologie SBA a comme effets secondaires bénéfiques de ne pas avoir à déployer un datamart, qui est remplacé par une simple base d'indexation. On n'a pas non plus à développer d'interfaces et on dispose en temps quasi-réel des informations. En termes d'ergonomie, Laser a pu éviter de définir des formulaires de filtrage par champs (régions…) et sous-champs (départements, villes…) au profit de la célèbre et unique zone de texte centrale popularisée par Google, accompagnée du bouton « chercher ».

La familiarité des utilisateurs avec ce type d'interface est une force certaine. *« Quand on cherche le mot 'Nord', le système va proposer la région Nord, des individus nommés Nord, des 'rue du Nord'. Il suffit alors de préciser sa recherche »* explique Guillaume Martin. Comme les utilisateurs ne voient plus la structure informatique des données, celle-ci peut évoluer sans qu'il soit nécessaire de les informer ou de les former. Le SBA résout une deuxième difficulté critique : tenir compte de la non-qualité des données. *« Dans la vraie vie, les données ne sont pas très propres. Le nom de la ville peut être saisi dans le champ pays, il peut y avoir des fautes d'orthographe »* relève Guillaume Martin. L'approche SBA est non-structurée, les défauts de structure sont donc passés outre.

Multiplier les outils par besoin

Afin d'améliorer la réactivité du décisionnel, une voie consiste à rendre les utilisateurs métiers le plus autonome possible. Au fil des ans, l'outillage qui leur est proposé évolue afin de gagner en agilité, mais avec comme inconvénient une prolifération de dispositifs. La fonction finance est, historiquement, la première à avoir eu recours au décisionnel.

Chez Essilor, les premiers déploiements de décisionnel ont eu lieu il y a une dizaine d'années. Essilor est le numéro un mondial de la production de verre correcteur ophtalmique. *« Notre ancien DSI, Didier Lambert, a initié le décisionnel au sein du groupe il y a une dizaine d'années avec la plate-forme SAS. Il s'agissait alors de suivre les ventes, les stocks et la* ▶

Pour en savoir plus

CIO

Retrouvez la bibliographie de **Management des données de l'entreprise / Master Data Management et modélisation sémantique** sur **CIO Online**

DES OUTILS DE BI EN ÉVOLUTION CONSTANTE VERS L'AGILITÉ ET LE PRÉDICTIF

Les solutions décisionnelles deviennent plus légères, plus réactives voire pro-actives, plus aptes à prédire les évolutions, déclare Laetitia Bardoul, analyste conseil au CXP. Afin d'éviter les échecs, des solutions plus légères et prêtes à l'emploi pour tel ou tel métier (DRH, DAF, etc.) se développent. *« Les solutions d'analyse prédictive sont également de plus en plus intégrées dans les outils BI »* mentionne Laetitia Bardoul. Des fonctions intégrées permettent ainsi, sans développement, de réaliser des analyses d'impact. L'architecture technique des outils BI se simplifie tandis que ceux-ci s'intègrent de plus en plus aux outils métier : d'un côté, les outils décisionnels sont de plus en plus souvent capables d'attaquer directement les données métier sans passer par un datamart ; de l'autre, les logiciels métiers intègrent de plus en plus des modules décisionnels. La BI dite « agile » se taille également un grand succès. Elle est plus rapide à mettre en œuvre, coûte moins cher en coût direct, est plus flexible et reste malgré tout assez ergonomique pour éviter aux utilisateurs des formations longues et lourdes donc chères. Enfin, cerise sur le gâteau, ces solutions sont très peu intrusives dans le système d'information et « se plaquent » aisément aux systèmes existants sans les perturber. *« Les projets de décisionnel agile se mettent en place en quelques jours à quelques semaines alors que les projets traditionnels sont plus longs »* insiste Laetitia Bardoul. Mais il ne faudrait pas enterrer trop vite les outils traditionnels aux périmètres et aux fonctions plus complets. D'ailleurs, la tendance des outils légers est de s'alourdir en fonctions et celle des outils lourds de disposer de modes légers. ■

> **Un même outil ne peut pas cumuler tous les avantages**
> ***Bertrand Laude***
> *Essilor*

marge » décrit **Bertrand Laude, responsable MOE Finances au sein de la DSI groupe d'Essilor**. Puis l'entreprise n'a pas hésité à recourir à des outils différents selon les désirs et les besoins du moment. Elle a mis en œuvre SQL Server de Microsoft ou des solutions légères et plus récentes comme Qlikview.

La multiplication des outils va à l'encontre d'une bonne gouvernance des systèmes d'information mais elle est parfois nécessaire. *« Au départ, il y a une décision du DSI qui choisit le plus petit dénominateur commun mais chacun sait qu'aucun outil ne peut cumuler tous les avantages et toutes les fonctions »* admet Bertrand Laude. Il en résulte que certains outils se développent un peu à la marge pour couvrir des besoins ponctuels. *« Notre choix a été de laisser faire mais uniquement pour répondre à des attentes particulières ne pouvant pas être satisfaites par le produit standard »* indique Bertrand Laude. Il s'agit donc de toujours adapter l'outil au besoin et jamais l'inverse.

Le décisionnel s'invite dans tous les services

Cette émancipation des métiers vis-à-vis de la DSI afin de gagner en réactivité est fréquente en matière de décisionnel. Chez le constructeur automobile Renault, c'est le service commercial qui a pris son destin en main afin de piloter les ventes via les marges. Un des besoins est d'étudier la concurrence. *« Notre projet a débuté en 2009 lorsque le directeur marketing monde de Renault nous a demandé de fournir des rapports sur la performance commerciale du groupe »* indique **Aymar Cornudet, chargé d'études sur la concurrence chez Renault**. Il étudie pour le compte de la direction des ventes la situation des autres constructeurs en termes de ventes de véhicules neufs.

En trois semaines, il a fallu réaliser une étude de la concurrence comprenant des données extrêmement variées, du prix à l'impact carbone des véhicules. *« Le choix de la solution décisionnelle s'est appuyé sur plusieurs critères comme le respect de ce délai très court mais aussi la capacité pour l'utilisateur à modifier aisément le contenu du rapport. L'export des rapports devait correspondre aux attentes de chaque destinataire. Il fallait du PDF non-modifiable pour un directeur marketing, ou un fichier Excel pour un responsable technique. »*

Le choix d'une solution dite *« agile »* s'est donc imposé et celle-ci a dû s'adapter aux dizaines de millions de lignes de données traitées. Une bonne maîtrise de l'outil permet de gagner du temps. *« Près d'un jour et demi par mois »* déclare Aymar Cornudet. Cela libère du temps pour l'analyse intellectuelle, et permet aussi de produire des rapports plus graphiques et donc porteurs de sens pour les destinataires. C'est la solution de l'éditeur Reportive qui a été retenue.

Piloter, c'est prévoir

Enfin, l'usage prédictif du décisionnel trouve une illustration dans la gestion des Ressources Humaines chez Bolloré Logistics. La société est un commissionnaire de transport et un prestataire logistique qui couvre 90 pays et réalise environ 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Chaque entité doit suivre les règles du lieu où elle se trouve en matière de droit du travail ou de fiscalité des rémunérations. **Christophe Lebrun, Reporting Manager chez Bolloré Logistics**, devait piloter les ressources humaines des multiples entités du groupe.

Les sources de données sont simples, puisqu'il s'agit de la comptabilité et de la paye. L'objectif était de piloter les coûts de personnel qui, selon Christophe Lebrun, *« représentent 60 % des charges de notre société. »* Or ce coût énorme n'était pas convenablement piloté à cause de l'immense variété des situations des collaborateurs dans les multiples entités. Il était difficile d'expliquer ses variations ou d'anticiper convenablement les engagements hors bilan (retraites…) liés aux salariés.

Comprendre les évolutions pour anticiper

Il fallait donc comprendre les évolutions pour pouvoir les anticiper et les piloter, notamment au cours de négociations salariales ou sociales. *« On a commencé par ce qui peut sembler le plus simple, à savoir la France. Mais nous savons tous que la réglementation du travail y est très compliquée même si nous connaissons spontanément mieux les règles et si les interlocuteurs sont, de fait, plus proches du siège »* déclare Christophe Lebrun. Les autres pays sont en cours de déploiement. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus
CIO
l'intervention de
Christophe Lebrun de Bolloré Logistics
lors de la conférence
Décisionnel
du 21 septembre 2010
sur **CIO Online**

Pour en savoir plus
CIO
Retrouvez en vidéo
la Matinée Stratégique du 21 septembre 2010
organisée par CIO et Le Monde Informatique
sur **CIO Online**

IBM
Information Builders
software AG
ORACLE
convertigo
MASHUP YOUR BUSINESS
SOGETI
riverbed
Think fast.

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 7 OCTOBRE 2010 PAR CIO

L'agilité du système d'information, levier de transformation de l'entreprise

L'agilité du système d'information est un atout clé pour les entreprises. L'urbanisation, le Cloud ou les réseaux sociaux sont autant de moyens d'y parvenir. Ces approches ont été discutées le 7 octobre 2010, lors de la conférence organisée par CIO et Le Monde Informatique.

Sous pression, les entreprises doivent accélérer la mise sur le marché d'offres compétitives. Pour ce faire, le système d'information doit s'adapter rapidement aux demandes des métiers, mieux, il doit être prêt à les anticiper, tout en intégrant les évolutions technologiques. C'est le thème de l'événement consacré à « l'Agilité des S.I. » qui s'est tenu à l'Automobile Club de France le 7 octobre 2010, organisé par CIO et Le Monde Informatique en partenariat avec IBM, Information Builders, Software AG, Oracle, Convertigo, Sogeti France et Riverbed.

Côté solutions techniques, l'agilité s'arcboute sur les architectures de services, les socles SOA, les démarches BPM *(Business Process Management)*, les méthodes de développement agile, les logiciels accessibles en mode Saas, les services de Cloud Computing et les nouveaux outils collaboratifs comme les réseaux sociaux ou les smartphones. Toutes ces approches ont été développées au cours de la journée.

En ouverture, Henry Peyret, Analyste chez Forrester Research, a présenté comment synchroniser le système d'information avec les métiers. *« Il faut définir le besoin en agilité au travers d'indicateurs mesurant les deux types d'agilité, l'une étant récurrente, l'autre imprévisible »*, a-t-il souligné, défendant l'idée que pour réduire drastiquement les délais de mise sur le marché, il ne faut plus se contenter d'optimiser mais de raisonner autrement.

Trois étapes vers l'agilité

Philippe Bournhonesque, Directeur Stratégie Software France chez IBM, a pour sa part décrit trois étapes essentielles vers l'agilité – partir des métiers, être en mesure de créer une offre en quelques semaines et optimiser les processus grâce aux réseaux sociaux et à la collaboration. *« Pour atteindre ces objectifs, il faut sortir les processus des applications et les mettre dans des moteurs de BPM ayant la capacité à prendre des décisions »*, a-t-il détaillé, tout en présentant une offre déclinée sous forme de machines virtuelles prêtes à l'emploi, de modèles centrés sur les métiers et des services associés.

Hervé Poupon, Directeur Adjoint du Programme SOA de France Télécom-Orange, a ensuite présenté le programme SOA du système d'information de France Télécom-Orange. Lancé en 2008, ce programme consolidera toutes les initiatives grâce à un socle fonctionnel et technique. « *La standardisation des services s'appuie sur une analyse des besoins des métiers, basée à la fois sur les processus et les applications existantes* », a détaillé Hervé Poupon.

La nécessité de solutions globales

Lors d'une présentation dédiée à l'automatisation des échanges intra et inter-entreprises, André Balifi, responsable de l'offre iWay Software chez Information Builders, a montré comment réaliser une intégration rapide, temps réel et en maîtrisant les coûts, entre le système d'information et les processus ▶

internes et externes à l'entreprise. Une telle intégration a été effectuée chez le chimiste AkzoNobel, sur la base de l'offre B2B Suite de l'éditeur. *« AkzoNobel a divisé par trois le délai de prise en compte d'un nouveau fournisseur »*, a précisé André Balifi.

Fabrice Hugues, Directeur Avant-Vente France et Italie chez Software AG, a décrit pour sa part une démarche permettant d'atteindre l'excellence par les processus métiers. Il insiste en particulier sur la gestion du cycle de vie complet des processus au travers d'indicateurs stratégiques, techniques ou opérationnels. Fabrice Hugues souligne le besoin d'une approche de bout en bout : *« la solution BPM doit être orientée à la fois modélisation et exécution, et intégrer une fonction de process intelligence. »*

Régis Louis, Senior Director of Product Management, Oracle Fusion Middleware EMEA, est revenu sur une approche middleware globale et intégrée, au service de l'agilité. *« Une telle approche permet de contribuer à l'agilité du système d'information, non seulement grâce à SOA et au BPM, mais également au travers de l'infrastructure (Platform as a Service), d'ECM* [NDLR : Enterprise Content Management]*, de portail, de Business Intelligence, ou encore, d'Identity Management »*, a-t-il listé. En particulier, le volet BPM doit cumuler les aspects de modélisation, d'exécution et d'optimisation.

Serge Mercadier, Responsable IT chez ERDF Distribution, la filiale d'EDF en charge de la distribution d'électricité, a présenté l'état d'avancement du projet Linky, qui prévoit le déploiement de 35 millions de compteurs communicants en France. Un projet énorme qui s'appuie sur les démarches BPM et les méthodes agiles Scrum (synonyme d'implication continue de la maîtrise d'ouvrage).

La gouvernance SOA passe avant les outils

Olivier Picciotto, Directeur général de Convertigo, a détaillé une démarche complémentaire de SOA par le développement rapide d'applications composites connectées aux ressources de l'entreprise y compris pour les applications existantes qui n'ont pas été prévues dans cette optique. Une offre qui est baptisée Enterprise Mashup Server. *« L'agilité de cette technologie non intrusive se traduit par une forte réduction des délais et des coûts »*, a déclaré Olivier Picciotto.

Une table ronde a ensuite réuni cinq managers IT de grandes entreprises en pleine transformation autour de l'aide apportée par l'urbanisation du système d'information et du dialogue entre les métiers et la DSI. On a ainsi entendu les retours d'expérience de Jean-Pierre Desbenoit, DSI de la DGAC, Robert Eusèbe, Directeur des moyens numériques chez Arte, Christophe Leray, DSI du PMU, Vincent Brenet, Chief Architect chez Bouygues Télécom et Pierre Dulon, DSI de Crédit Agricole Banque d'Investissement.

Patrick Mahu, National Practice Leader et Responsable de l'Offre « Architecture d'Entreprise » au sein de Sogeti France, a alors décrit les ingrédients d'une bonne gouvernance des services, déterminante pour le succès des démarches SOA. Le déploiement d'un annuaire doit être précédé par la mise en œuvre des bonnes pratiques liées à l'identification, la priorisation et l'homologation des services. *« Il faut aussi gérer leur versioning, promouvoir leur réutilisation, vérifier leurs performances et suivre à la fois leur cycle de vie et celui de leur utilisation »*, a rappelé Patrick Mahu

Le Cloud Computing monte en puissance

A l'heure où le Cloud Computing s'impose comme incontournable, Philippe Elie, Directeur Régional Europe du Sud, Moyen Orient & Afrique de Riverbed a rappelé qu'il n'existe pas de stratégie Cloud réussie sans des accès réseaux suffisamment fiables et rapides. Riverbed est le leader de l'accélération des réseaux WAN, selon l'institut Gartner. *« Nos produits sont désormais majoritairement mis en œuvre dans le cadre de projets de consolidation et de Clouds privés, avec un ROI moyen de 7 mois »*, a-t-il déclaré, tout en ajoutant que les mêmes principes s'appliquent aux Clouds publics.

Une deuxième table ronde a été consacrée à la mise en œuvre concrète des méthodes agiles en entreprise. On ainsi pu entendre les témoignages de Raphaël Bijard, Pilote du Pôle Infrastructure & Réalisations chez EDF, Guillaume Rabier, DSI adjoint de Gefco, Hélène Monin, Directeur des Etudes et Développements de la DIOSI de Manpower, et Pierre Dulon, DSI de Crédit Agricole Banque d'Investissement.

En clôture de la conférence, trois responsables IT ont présenté lors d'une dernière table ronde, des projets et démarches qui s'inscrivent dans la vague des nouvelles applications et des nouveaux concepts, comme le Cloud Computing, le Saas, le Web 2.0, les réseaux sociaux et les outils de travail collaboratif. On a ainsi pu écouter Ashley Bear, en charge du Business Developpment chez Axa Technology Services, Hervé Dumas, Group Office Solutions Manager chez Valeo et Jean-Pascal Szelerski, directeur de l'Apec.fr. ■

Pour en savoir plus

CIO

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

DSI de GDF Suez : « *Certaines cultures et pratiques sont inapplicables* »

Un nouveau groupe doit trouver son propre chemin et fabriquer sa propre culture. L'injection de sang neuf renouvelle les méthodes. C'est ce que relève Véronique Durand-Charlot, DSI du groupe GDF-Suez. Elle a mené la séparation informatique de GDF d'avec EDF avant de gérer le rapprochement avec Suez.

> **J'ai fait de la conduite de projet et de la conduite du changement en m'entourant de personnes compétentes techniquement**
> ***Véronique Durand Charlot***
> *GDF Suez*

CIO : Vous avez une formation très technique mais vous avez eu essentiellement des rôles de manager. Pourquoi cela ?

Véronique Durand-Charlot : Je n'ai pas d'appétence particulière pour la technique mais j'ai effectué mes études en précontrat EDF et, à l'époque, le groupe EDF-GDF faisait suivre systématiquement une école d'application technique aux femmes issues de Polytechnique afin que leur crédibilité ne puisse être remise en question. J'ai donc suivi les cours de l'Ecole Supérieure d'Electricité.

CIO : Comment êtes-vous devenue DSI de GDF ?

Véronique Durand-Charlot : Un peu par hasard. En fait, mon métier a été durant vingt ans de conduire des projets et de manager des équipes dans la distribution d'énergie. Par le passé, GDF ne disposait d'aucune fonction informatique car toutes les fonctions support (DRH, comptabilité…) étaient communes avec EDF. EDF étant trois fois plus gros que GDF, c'est EDF qui, de fait, définissait tous les processus. Quand il s'est agi de préparer l'ouverture à la concurrence, GDF était tout à fait satisfait de confier ses fonctions support à EDF afin de se centrer sur ses problématiques métier et sa diversification notamment vers l'amont, avec l'exploration-extraction, par exemple. Puis, en 2004, la direction commerciale de GDF a refusé de confier ses cahiers des charges informatiques à la DSI d'EDF, cette entreprise étant destinée à devenir concurrente. Or les cabinets de conseil internationaux qui ont accompagné la préparation de la mise en concurrence entre EDF et GDF n'avaient pas vraiment prévu la création d'une DSI. Cette séparation était contre les habitudes. Il a donc fallu créer rapidement une DSI et on me l'a confiée.

CIO : Pourquoi vous ?

Véronique Durand-Charlot : Je connaissais bien EDF comme GDF sur le périmètre concerné et, clairement, c'était une aide importante pour préparer la séparation. Je n'ai pas fait d'informatique mais de la conduite de projet et de la conduite du changement. Bien entendu, je me suis rapidement entourée de personnes compétentes sur le plan technique.

CIO : Vous avez donc mené, sur le plan informatique, la séparation entre EDF et GDF. Puis, dans un second temps, vous avez réalisé le rapprochement entre GDF et Suez. Qu'est-ce qui a été le plus compliqué ?

Véronique Durand-Charlot : Fusionner avec Suez a été plus dur que de se séparer d'EDF. Nous avions rencontré des responsables de Total qui avait fusionné avec Elf et s'était séparé d'Arkema. Pour eux, cela avait été l'inverse. Ils nous ont dit que c'est la séparation qui avait été le plus difficile. Quand nous nous sommes séparés d'EDF, il s'est agi de construire un système d'information ex-nihilo, avec de ce fait beaucoup de vulnérabilité face à des risques diversifiés ainsi que des délais stricts à respecter. L'ouverture des marchés, notamment, constituait une échéance à date impérative imposée tant aux métiers qu'à la DSI. De ce fait, tout le monde travaillait dans le même sens dans un univers bien borné. Donc, malgré les risques, malgré les problèmes à la fois métiers et IT, il y avait de nombreux facteurs favorisants. En plus, il y avait le « syndrome Optimia » *[NDLR : l'échec du projet colossal de gestion de la relation client pour EDF-GDF autour de l'an 2000]* qui avait laissé ses traces et ses leçons. La gouvernance du projet a donc été l'objet de soins attentifs. Jamais je n'ai connu une gouvernance aussi solide, avec des ▶

> L'étape en cours concerne les synergies en matière d'infrastructures
>
> ***Véronique Durand-Charlot***
> *GDF Suez*

acteurs de programme autant excellents. Après, le quotidien a repris le dessus, avec son impact sur la rigueur du pilotage et de la gouvernance. SAP et nos autres fournisseurs se sont rodés avec nous sur une situation d'ouverture de marchés car nous l'avons bien menée.

CIO : Comment s'est déroulée la fusion avec Suez ?

Véronique Durand-Charlot : La fusion a heureusement duré deux ans. Elle a été annoncée en 2006 et réalisée effectivement en 2008 tandis que l'ouverture du marché avait été préparée en 2004 pour être effective en 2007. Le principe a été de construire par nous-mêmes les parties nouvelles du système d'information, tandis que les systèmes d'information historiques et les infrastructures devaient être traités après coup. La fusion prenait place dans l'intervalle. Suez était un groupe très décentralisé et trois fois plus gros que GDF. Chaque métier y avait sa DSI de plein exercice. La DSI groupe ne s'y imposait donc pas au-delà des fonctions groupe classiques pour la consolidation des informations. A l'inverse, chez GDF, chaque entité métier ne s'est pas créé sa propre DSI mais a au contraire bénéficié dès l'origine d'une mutualisation maximale. La DSI de GDF Suez s'est donc constituée en juxtaposant au mieux les deux mondes, de manière la plus légère possible en s'appuyant sur le minimum qui unit, afin de ne pas ajouter des problèmes techniques aux problèmes organisationnels ou humains de la fusion. Ceci dit, dès avant cette phase, Suez pensait mutualiser certaines infrastructures, les datacenters notamment, dans un centre de services partagés auxquels les entités métiers auraient apporté progressivement des actifs. Ce rapprochement n'a pas eu le temps d'aboutir avant la fusion.

CIO : Comment la culture du centralisme s'est-elle insérée dans le nouveau groupe ?

Véronique Durand-Charlot : D'un certain point de vue, chacun a apporté le meilleur de son monde. Et tant que la fusion n'était pas absolument certaine, on ne s'est pas vraiment ouvert l'un à l'autre au-delà d'échanges courtois.

CIO : Alors, au final, votre système d'information est-il centralisé ou décentralisé ?

Véronique Durand-Charlot : Il est hybride. La première année, la devise a été de « faire face ». En 2008-2009, la priorité était la délivrance technique. Sur 2009-2010, c'est le tour de la transformation culturelle. Il s'agit de passer d'un esprit de pionnier du Grand Œuvre à un service quotidien aux entités du groupe. Les métiers étaient assez différents et complémentaires, il n'y avait que peu de problèmes d'applications lors de la fusion. La seule exception, c'était Cofely, le rapprochement d'Elyo et de Cofatech. Ces deux entreprises étaient spécialisées dans les services autour de l'énergie (maintenance, installations énergétiques…). Elles ont mené une vraie fusion classique à 100 %. Lors de la fusion, au niveau groupe, nous avons d'abord rapproché les DSI d'Electrabel (de Suez Belgique) et de GDF, assez proches dans leurs philosophies. Et la fusion n'est pas finie. Le talon d'Achille de chacune des parties au moment de la fusion était les infrastructures.

CIO : Comment avez-vous assuré l'évolution des infrastructures ?

Véronique Durand-Charlot : La première étape a été de faire interopérer les systèmes d'information français, c'est-à-dire GDF, et belges, c'est-à-dire Electrabel du groupe Suez. Cela impliquait un rapprochement des sièges et des têtes de branche. La deuxième étape qui est en cours, amène à dégager les synergies annoncées lors de la fusion (infrastructures réseaux, messagerie…) via un plan de convergence qui reste en partie à mettre en œuvre. Dans ce cadre, les équipes d'Electrabel ont fusionné avec les centres de services partagés ▶

VÉRONIQUE DURAND-CHARLOT, UNE X-SUPÉLEC ORIENTÉE MANAGEMENT

Diplômée en 1978 de l'Ecole Polytechnique et en 1980 de l'Ecole Supérieure d'Electricité, après une scolarité en pré-contrat avec EDF, Véronique Durand-Charlot a réalisé toute sa carrière au sein du groupe EDF-GDF, jusqu'à la scission de celui-ci en 2004. Elle a alors rejoint GDF, qui a fusionné avec Suez. Bien que de formation technique, elle a toujours eu des postes où la dimension managériale était dominante. Elle a commencé par encadrer des équipes de terrain, techniciens ou agences commerciales. En 1995, elle prend la direction d'un centre de résultats d'EDF GDF Distribution avant de devenir directrice du projet Qualité de cette branche du groupe EDF GDF. En 2002, elle est chargée de préparer la séparation d'EDF et de GDF en application de la deuxième directive européenne de l'énergie. Directrice du projet, elle conçoit le futur gestionnaire de réseau de gaz. Lors de la séparation d'EDF et de GDF, elle devient DSI de GDF en 2004. Gérant 350 salariés et un budget de système d'information de 600 millions d'euros (dont 270 comme budget propre de sa direction), elle crée la DSI de l'opérateur. Depuis le rapprochement avec le Groupe Suez à la mi-2008, elle a mis en œuvre la fusion des deux DSI et est devenue DSI du nouvel ensemble, avec un budget d'un milliard et demi d'euros (dont 500 millions gérés en direct) et une équipe de 700 personnes. ■

> **Nous avons eu des soucis d'épuisement professionnel**
> ***Véronique Durand-Charlot***
> *GDF Suez*

de GDF. Le management a déjà fusionné et la convergence des méthodes de travail est en cours d'achèvement.

CIO : Quelles bonnes pratiques conseilleriez-vous à un DSI vivant une scission ou une fusion ?

Véronique Durand-Charlot : Je ne peux parler que de ce que j'ai vécu et donc d'un contexte bien particulier. Je n'ai pas la prétention de donner des leçons générales. Ce qui m'a marqué le plus, ce sont les changements successifs de cultures. J'ai eu besoin, lors de la création de la DSI de GDF, d'emprunter des équipes d'EDF qui connaissaient l'existant mais qui n'avaient aucune envie de se retrouver, à la fin, dans une société privée. Pour compléter la DSI, nous avons embauché. Notre premier problème a été la diversité des cultures et des pratiques, certaines étant inapplicables d'un groupe à un autre. Le nouveau groupe se devait donc de trouver son propre chemin et de fabriquer sa propre culture. Et, ça, ce n'est pas du tout évident pour tous, notamment au niveau managérial. Il est souvent nécessaire d'injecter du sang neuf pour renouveler les méthodes, même si personne n'a démérité. Il ne faut pas oublier non plus qu'un centre de services partagés, comme nous en constituons, s'adresse à des métiers différents. Les personnels qui s'y retrouvent doivent donc dépasser leur culture d'origine, Electrabel ou GDF, par exemple.

CIO : Que feriez-vous autrement si vous recommenciez ?

Véronique Durand-Charlot : Si j'avais à recommencer, peut-être que j'aurais davantage renouvelé les équipes, notamment de management. En effet, nous avons eu des soucis d'épuisement professionnel car le rythme était vraiment très dur. ■

Bertrand Lemaire

Conférence - mardi 23 novembre 2010

INNOVATIONS ET DÉFIS 2011 DE LA DSI

Réussir l'implémentation des innovations IT pour doper la compétitivité de l'entreprise

Qu'il s'agisse d'innovation managériale ou technologique, les décideurs IT sont en première ligne dans les entreprises. Des modes de fonctionnement inédits émergent pour la DSI afin de toujours mieux répondre aux besoins de l'entreprise.

En parallèle, de nouvelles technologies gagnent en crédibilité afin de passer à un usage à grande échelle par les métiers afin de doper leurs performances.

Il est temps de se préparer à la montée en puissance des réseaux sociaux, du Smart Grid, du très haut débit mobile, du pilotage de la performance en temps réel, de la virtualisation généralisée depuis le PC jusqu'au Cloud Computing, des serveurs surpuissants, du bureau en ligne et des interfaces RIA et 3D virtuelles, de la protection intégrée au réseau, de la réalité augmentée ou de la géo-localisation.

Seront notamment présents :

- **M. Christophe Bardet, Directeur central marketing & développement de MMA**
- **Patrick Hereng, DSI du Groupe Total**
- **Eric Legal, directeur d'ISSY MEDIA, chargé de la communication et des Technologies de l'Information de la ville d'Issy les Moulineaux**
- **Jean-Claude Saussaye, DSI de MMA**
- **Frédéric Tapissier, Responsable études et développements à la Direction des Réseaux, de l'innovation et des Nouvelles Technologies de TF1**

INSCRIVEZ-VOUS

** Conférence gratuite réservée aux décideurs et managers IT des entreprises utilisatrices : DSI, Directeurs informatiques, Responsables informatiques, Directeurs innovation, Responsables des infrastructures, Responsables sécurité, Chef de projet*

Le DSI doit s'inviter à la transformation de l'entreprise

Thomas Wailgum, journaliste chez CIO Etats-Unis, a étudié ce qui allait encore changer dans le rôle du DSI. Ces managers IT vont devoir s'appliquer à eux-mêmes une gestion du changement afin de s'inviter dans la fusion en cours entre IT et business. Cinq DSI témoignent.

Les DSI savent tout sur la gestion du changement – depuis l'abandon des applications existantes jusqu'à inciter les vice-présidents des lignes métier à partager les ressources virtualisées. Mais aujourd'hui les DSI eux-mêmes sont au beau milieu d'un projet personnel de gestion du changement déterminant pour l'avenir. Les DSI qui savent uniquement recevoir des ordres, qui ne savent pas parler le langage des métiers, qui ne peuvent pas sortir du jargon du back-office pour aller en première ligne avec le service clients, les médias sociaux ou la gestion de la chaîne de production vont rapidement prendre le chemin du vieux matériel technique – dont on se souvient à l'occasion mais qui à l'avenir sera mis à l'écart.

Ne pas se contenter de l'efficacité

Autrement dit, il n'y a pas de futur pour le DSI *« preneur d'ordres, qui ne recherche que l'efficacité. »* Il faut changer ou s'attendre à être viré. *« Ne vous attendez pas à créer de la valeur IT avec un DSI ayant un profil opérationnel »*, proclame d'ailleurs un rapport KPMG de 2010. **Chris Potts, stratège IT et auteur de FrulTion** a déclaré que *« le grand jeu n'est plus de chercher l'efficacité - bien que ce soit toujours important - mais plutôt la manière dont chacun exploite l'IT pour créer de la valeur et ce que cela implique pour les projets d'investissement de l'entreprise et les changements que [l'entreprise] applique. »*

Les DSI sont conscients des luttes réalisées ces dix dernières années. Ils savent qu'ils ont besoin d'être plus *"stratégiques"*. Et ils sont certainement malades d'entendre parler *"d'alignement métiers - IT"*. Y a-t-il eu d'autres services qui ont été si violemment interrogés quant à la valeur de ce qu'ils créent ou non ? Mais les faits sont les faits. Ces perceptions que l'on a du DSI, qui ne comprend pas les enjeux métiers, existent encore aujourd'hui. L'extrême changement qui s'avère être nécessaire pour le DSI est loin d'être cosmétique. Cela va requérir un minimum d'efforts de la part de ces managers IT, dont la zone de confort se limite à quatre murs, beaucoup de serveurs et une climatisation volumineuse.

Comme le disent les DSI et les stratèges IT interviewés pour cet article, un DSI qui veut changer doit vraiment concentrer ses efforts sur quatre domaines. Nous les appelons les "4 P" : Perception, Profil, Participation et Performance. Chacun de ces points est essentiel pour comprendre, analyser et explorer. Ces DSI qui ont intégré le *« nouveau rôle du nouveau DSI. »* - et les 4 P - disent que le poste demande beaucoup, mais peut s'avérer différent de tous les autres. *« Le rôle du DSI est très intéressant à jouer quand vous ne le considérez pas dans un rôle exclusivement technologique, mais dans un rôle de leader métier. »* s'exclame **Wayne Shurts, DSI du grand distributeur alimentaire SuperValu**. *« Vous faites partie de l'équipe de la direction stratégique ; vous êtes au cœur de toutes les problématiques afin d'aider l'entreprise à gagner aujourd'hui, demain et dans la prochaine décennie. »*

Voulez-vous vraiment être DSI ?

Commençons par le début. Qui voudrait réellement être DSI aujourd'hui ? La question peut sembler bizarre. Naïve même. Mais regardez comment les entreprises ont considéré traditionnellement le rôle du DSI et comment les gens voyaient ses missions. C'étaient des hommes et des femmes qui savaient comment faire pour que les trains arrivent à l'heure et que les lumières fonctionnent. Ce sont des adultes qui connaissaient leurs serveurs et leur stockage, mais qui bafouillaient de la technique quand ils étaient appelés dans la Grande Salle du directoire. Des stratèges ? Difficilement. Des directeurs métier ? Oui.

Pour cette raison, en fait, qu'est supposé faire le DSI ? Contrairement, par exemple, au titre de directeur financier, le terme "DSI" a été un titre nébuleux pour beaucoup de cadres dirigeants. Ce titre est *« très répandu »*, annonce **Abbie Lundberg, l'ancienne rédactrice en chef de CIO Etats-Unis**, qui est désormais consultante travaillant avec les DSI sur les compétences en matière de stratégie et de commu- ▶

nication. *« Il a un grand potentiel, peut être appréhendé différemment suivant les entreprises, et dépend des objectifs attribués au poste. »*

Ce n'est pas surprenant, alors, que **Tom Davenport, Professeur de Management et d'informatique au Collège Babson**, ait déclaré ceci : *« je n'ai jamais eu quelqu'un qui voulait devenir DSI, ce qui est probablement un indicateur. Et s'ils veulent être DSI, c'est comme : '*bien, ce serait utile de le faire un moment pour devenir PDG.*' Je pense que les gens respectent la technologie, mais il n'y a pas beaucoup de personnes qui veulent faire une carrière de DSI. »*

Le DSI otage de la complexité

Pourquoi ? *« Il n'est simplement plus au cœur de l'action en termes de technologie »*, affirme Tom Davenport. Aussi étrange que la dernière phrase de Tom Davenport puisse paraître (lisez-la encore une fois), on peut facilement démontrer que les managers IT sont aujourd'hui face à des défis sans précédent. Tout d'abord, il y a le mot en "C" : Complexité. Selon l'étude annuelle réalisée par IBM sur les PDG, 80 % d'entre eux sont inquiets quant à l'augmentation de la complexité de leur entreprise (pour laquelle l'IT est une grande préoccupation) et plus de la moitié d'entre eux admet être mal équipé pour y faire face. Ensuite, il y a le climat économique de la nouvelle normalité : rempli d'instabilité, avec une pression en faveur d'une plus grande efficacité de l'entreprise selon le mantra *« faites plus avec moins »*. Enfin, il y a l'avènement du Cloud Computing, des médias sociaux et des appareils mobiles qui ont vraiment renforcé les forces de travail partout.

« L'ensemble du mouvement de consumérisation est très difficile à endurer par les DSI » annonce Tom Davenport. *« Maintenant, et probablement pour la première fois de l'histoire, les particuliers ont des technologies plus puissantes chez eux et dans leurs poches que ce qui est fourni par la DSI de l'entreprise. Je pense aussi que l'IT est davantage perçu – plus qu'il ne l'a jamais été - comme un obstacle plutôt que comme un moyen de faire avancer les choses. »* Un exemple frappant : des articles du Wall Street Journal et de Forbes encouragent ouvertement les dirigeants à contourner la DSI pour leurs applications de vente, de CRM, de marketing et de business intelligence.

Ceux qui sont débordés par les métiers le méritent

Où est-ce que cela mène le responsable désigné de la stratégie technologique de l'entreprise ? Wayne Shurts, DSI de SuperValu ne voit pas les achats informatiques réalisés par les directions métier nécessairement comme une mauvaise chose. *« La clé est d'avoir un département IT qui soit pertinent, proactif et utile. Car quand les métiers acquièrent leur propre technologie et l'implémentent, la DSI ne peut s'en prendre qu'à elle-même, car elle a probablement été lente à agir, et n'a pas facilité le dialogue face aux demandes métiers. Ceci a probablement amené les métiers à se dire :* "je dois me débrouiller par moi-même" *»*.

En bref, selon lui : *« en tant que DSI, nous avons besoin d'être en première ligne, et non plus d'être en arrière-plan »*. Si vous êtes prêt à passer en première ligne et à vous muer en un dirigeant exécutif stratégique alors foncez dans les quatre zones sur lesquelles vous devez vous concentrer.

1. PERCEPTION : Formatez la manière dont vous êtes perçu

Quand la DSI est perçue comme un service support rempli de geeks, le rôle du DSI est compliqué. Il doit être perçu comme le pilote de l'existant et l'agent du changement.

Nous savons tous que la perception que l'on peut avoir ne correspond pas toujours à la réalité. Mais la plupart des transitions de DSI depuis l'état de *"preneurs d'ordres"* à *"acteurs stratégiques"*, se prépare à être beaucoup plus difficile si lui et ses équipes IT sont principalement perçus comme des geeks qui gèrent le help desk, les mots de passe des PC et les centres informatiques. En fait, voilà le problème : avant que les DSI n'aient commencé à envisager de devenir plus stratégiques, ils ont tout d'abord dû établir les bases IT. Personne ne prétend que le quotidien des fonctions IT s'épuise. Cela va presque sans dire ces jours-ci. Ou presque.

Comment êtes-vous perçus vous et votre équipe ?

Ken Harris, DSI du fournisseur de produits nutritionnels Shaklee, qui a également occupé des postes de manager IT chez Gap, Nike et PepsiCo, explique que la position élevée et stratégique du DSI ▶

est aujourd'hui *« un mélange de deux rôles très différents. »* Selon lui, une partie est composée des besoins opérationnels : garder les systèmes, les applications et les centres informatiques en marche, assurer une restauration en cas de dommage ou de problème de sécurité, et assurer des temps de réponse aux requêtes en dessous de la seconde, pour n'en citer que quelques-uns. *« C'est absolument essentiel à faire, mais en soi, ce n'est pas une condition suffisante pour réussir. »* Si l'on a l'impression que l'IT ne sait même pas faire circuler les trains à l'heure, alors il n'y a aucune chance que le DSI soit considéré comme un dirigeant de l'entreprise par ses pairs. Peut-être, de manière toute aussi critique, les DSI doivent maintenir le respect du département IT tout en étant à la poursuite de l'anneau des Nibelungen. Ce qui n'est pas un mince exploit.

Pourtant, même si un DSI maîtrise l'exploitation, cela ne veut pas dire qu'il va tout-à-coup être assis à côté du PDG dans la salle du comité exécutif. Cela provient du second rôle que le DSI doit jouer aujourd'hui. Ken Harris, DSI de Shaklee, appelle cela le rôle de *« l'agent du changement »* - *« trouvant des moyens pour permettre les opportunités stratégiques au sein de l'entreprise »*.

Gagner du capital politique

Pour **Monte Ford, DSI d'American Airlines**, le statut de DSI est lié à ce qu'il appelle *« le capital politique gagné »* du manager IT. Dans son esprit, il y a d'une part ces chefs de l'IT qui sont connus pour leur rôle de développement de systèmes, et d'autre part, il y a les DSI dont les rôles font partie des processus métiers de l'entreprise. *« Cela dépend autant de la personne que de la vision qu'a le top management - et pas uniquement le PDG, en particulier - mais aussi le reste de l'équipe de direction »*, ajoute Monte Ford. Il soutient que certains DSI se soumettent d'eux-mêmes à un rang inférieur parmi leurs pairs - ils laissent le rôle les définir plutôt que de définir eux-mêmes le rôle. *« Une grande part de cela provient de la manière dont vous vous traitez vous-mêmes, tout comme la manière dont vous permettez aux autres de vous traiter. »*

Ainsi, à quoi cela ressemble-t-il ? Monte Ford précise : *« si l'entreprise a des buts et des objectifs financiers stricts, et que vous êtes en avance sur tout le monde, que vous essayez d'aider non seulement vos équipes mais aussi toutes les autres directions à atteindre leurs propres objectifs sans avoir encore été sollicité, alors vous serez perçu différemment que si le DAF vous suit partout en vous disant 'pouvez-vous réduire vos dépenses d'un pour cent' et que vous passez votre temps à vous battre avec lui à ce sujet. »*

De nos jours, lorsqu'il s'agit de la perception de la valeur stratégique de l'IT, les DSI continuent d'avoir à combattre beaucoup de scepticisme. L'apparition de Monte Ford dans le classement 2010 *« des personnalités les plus intelligentes dans le domaine de la technologie »* publié par le magazine Fortune était gratifiant pour lui. Pourtant, il était le seul DSI à y être.

2. PROFIL : Alliez opérationnel et stratégie

A la fois opérationnel et stratège, le DSI peut souffrir de dédoublement de personnalité. Cela ne simplifie pas son positionnement dans l'organigramme. Le bon profil reste celui voulu par le PDG. Et tout doit commencer par le business.

Il y a dix ans, il était facile de dire le type de profil du DSI dans une entreprise donnée : le DSI était-il listé parmi les autres cadres sur la page *"senior management"* du site web ? Bien qu'il soit rare de ne pas voir la photo du DSI sur la page web aujourd'hui, cela ne signifie pas que l'envergure du DSI parmi ses pairs soit si élevée. Ou de façon stable. Une des raisons pour lesquelles les DSI se sont battus : les PDG recherchent des DSI qui soient de manière innée à la fois opérationnels et stratégiques, comme le précise Ken Harris. Cet ensemble de compétences est très convoité mais pas très simple à réunir.

Figurer sur le site web ne signifie pas grand-chose

Dans un billet de blog publié en juin dernier, **Patrick Gray, le président du cabinet de conseil IT Prevoyance Group**, a écrit que le rôle du DSI continue *« de souffrir de toutes sortes de troubles de dédoublement de la personnalité. »* Patrick Gray ajoute que, à un moment, les DSI doivent comprendre et être capables de discuter de la direction stratégique de leur entreprise et la seconde d'après traiter d'un problème technique complexe avec des ramifications coûteuses. *« Quelques offres d'emploi de DSI illustrent de manière amusante ce rôle double. Dans la même phrase, elles demandent un partenaire* ▶

stratégique et une connaissance approfondie en Cobol », écrit-il. *« C'est comme si le DAF était appelé pour faire des entrées dans le journal comptable après avoir discuté des dernières fusions-acquisitions, ou comme si le directeur des opérations descendait à la production pour passer quelques heures sur une machine-outil après avoir réfléchi à une refonte complexe de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. »*

Les PDG veulent ce qu'ils veulent, bien sûr. Et si ces PDG veulent un DSI qui puisse discuter du positionnement de la marque et des serveurs en lames dans le même souffle, alors soyez-le. *« Je pense que la plupart des dirigeants ont une vision de ce que peut faire un acteur du changement, mais beaucoup d'entre eux ne savent ni comment faire arriver ce changement ni comment trouver la bonne personne pour remplir ce rôle »*, proclame Ken Harris, DSI de Shaklee. *« C'est l'un des plus grand défis auquel doit faire face le DSI : essayer d'éduquer le comité exécutif, le PDG et les directeurs métiers sur la manière dont un DSI réussit vraiment et devient cette personne qu'ils lui demandent d'être : cet agent du changement. En général, les DSI n'y parviendront pas tout seul. »*

Abbie Lundberg est d'accord avec l'affirmation de Ken Harris. Elle demande *« est-ce que le DSI a la bonne association de compétences, de bonne mentalité et les bonnes capacités ? Est-ce que le reste de l'organisation est également prêt ? »* Selon Abbie Lindberg, il y a beaucoup d'entreprises leaders qui sont bien informées de la technologie et aptes à l'utiliser à fond. Au sein de ces entreprises, les DSI peuvent s'épanouir. *« Mais dans la majorité des entreprises -même celles ayant des dirigeants qui comprennent que c'est l'avenir et d'où vient la valeur - ils n'ont pas toutes les billes en main pour le faire correctement »*, ajoute-t-elle.

Bien sûr, il y a eu des discussions sans fin autour des rapports hiérarchiques du DSI - comme par exemple sur la capacité d'une DSI à être une direction stratégique si elle ne se rapporte pas au PDG, mais plutôt au DAF. Certains DSI se sont résolus au fait que pour être vraiment stratégiques, ils doivent rapporter au PDG. D'autres, tels que Waynes Shurts de SuperValu ne sont pas du même avis. *« Rapporter au PDG est utile mais non indispensable »* affirme-t-il.

Rester légitime pour le business

Lors de son précédent poste chez Cadbury, Wayne Shurts rapportait au DAF. Il déclare : *« mais je suis resté légitime pour le business »*. Comment ? *« Cela tient de l'approche que l'on a de son métier : informatique ou bien orienté métier. Pour moi, cela fait toute la différence. »* Chez SuperValu, Wayne Shurts rapporte au PDG, Craig Herket.

Wayne Shurts précise que la feuille de route de l'IT doit découler de la stratégie métier et du besoin. *« Je vais passer beaucoup de temps avec le directeur du marketing, le DAF, le directeur de la chaîne de production et le PDG ainsi qu'avec tous leurs collaborateurs directs en travaillant sur leurs problématiques en imaginant le rôle que joue l'IT pour les aider à délivrer. Le rôle d'un DSI aujourd'hui et demain commence toujours par le business et va ensuite vers les questions techniques. »*

3. PARTICIPATION : N'attendez pas que l'on vous demande

Le DSI doit avoir le sens de l'initiative pertinente, être une force de proposition pour le comité exécutif. Attendre d'être sollicité serait une erreur. Mais il en résulte un certain flou dans ses missions.

Lorsqu'il a été interviewé en juillet, Wayne Shurts n'était pas en poste depuis très longtemps chez SuperValu, sachant qu'il a commencé à prendre les rênes au mois d'avril. Quand on lui a demandé quelles étaient les attentes du comité exécutif vis-à-vis de lui, il a répondu : *« c'est probablement plus flou que la plupart des emplois, je l'admets »*. Mais ce manque de clarté (à ce niveau dans son contrat) ne l'a pas dérangé le moins du monde. Il prenait des initiatives pour déterminer l'ensemble des attentes -pour son service et pour lui-même.

N'attendez pas qu'on vous le demande

« Je me suis mis en quatre pour être sûr que mes attentes ici ne soient pas uniquement centrées autour de l'IT », s'exclame Wayne Shurts. *« Je n'évite pas tout ce qui est lié à l'IT : j'en suis en charge et je suis entièrement responsable de son succès. Mais je veux que ce soit mieux que cela. Je veux m'oc-* ▶

cuper de la stratégie et de la transformation de l'activité de l'entreprise autant que de l'IT. Dans une certaine mesure, je veux que les gens pensent à moi comme le responsable de la transformation autant qu'à un DSI ». Wayne Shurts n'attend pas une invitation au sanctuaire interne de la planification de la stratégie de SuperValu. Les autres DSI ne devraient pas l'attendre non plus.

Drew Martin, la DSI de Sony Electronics, affirme qu'*« attendre qu'on vous demande »* est une erreur commise par trop de DSI. *« Je pense que c'est davantage une question de compréhension de ce qui est important pour l'entreprise - et ensuite engager le dialogue autour de ce que les innovations technologiques peuvent apporter pour réaliser les objectifs de l'entreprise »*, précise Drew Martin. *« Si vous attendez qu'on vous le demande, c'est trop tard. Si vous devez demander la permission, il y a là un manque de crédibilité. »*

Avoir les outils pour écouter et répondre aux clients

De plus en plus de produits de chez Sony Electronics permettent aux clients de nouvelles connexions à internet et aux plates-formes de médias sociaux. De son côté, Drew Martin et son équipe sont côte à côte avec leurs pairs côté métiers et s'assurent que lorsque le groupe marketing, par exemple, veut s'engager auprès des clients via Facebook, YouTube ou Twitter ou via les sites de support produits de Sony, ils ont les outils CRM pour le faire. Par exemple, Sony maintient un service client "Sony Listens" *[NDLR : Sony vous écoute]* sur Twitter. Drew Martin note qu'il est essentiel que lorsqu'il y a une *« conversation sur cet outil au sujet d'une insatisfaction client, l'entreprise dispose de l'infrastructure pour l'écouter et y répondre efficacement. »*

L'IT doit également être en première ligne de l'intérêt émergent qu'ont les directeurs métiers vis-à-vis du Cloud Computing - les guider à travers le battage publicitaire pour comprendre *« ce qui y est précieux et ce qui doit être évité, faire des compromis et prendre des décisions »* ajoute Drew Martin. *« C'est quelque chose de fondamental que nous devons faire. »*

Convaincre les métiers de l'utilité de la DSI

La tendance croissante du nombre de directeurs métiers de contourner l'IT est aussi une opportunité pour les DSI d'élever leur fonction, de s'intégrer à l'activité et de faire preuve d'un véritable sens du leadership, s'exclame Wayne Shurts. *« Nous devons être pro-actifs. Nous devons expliquer [à nos pairs des directions métiers] ce qu'est l'intégration et le fait que les données soient les mêmes à différents endroits, étant donné que l'on va finir avec des applications en silos si l'on ne travaille pas ensemble pour que les données soient justes au sein de l'entreprise. »*

Beaucoup de DSI peuvent exiger des responsabilités supplémentaires autres que les traditionnelles fonctions de l'IT. Prenons l'exemple du DSI Gary Reiner, qui dirige aussi les achats pour 55 milliards de dollars de General Electric. Ou le DSI Stephen Gillet, qui est en charge de l'équipe Digital Ventures de Starbucks, qui travaille sur les offres technologiques et média pour les points de vente.

Monte Ford d'American Airlines appelle cette stratégie de développement personnel *"sortir de sa zone de confort"*. Quand il a rejoint American Airlines, par exemple, il a demandé et obtenu la mission supplémentaire de construction du projet e-commerce de la compagnie. Et si ce n'est plus de sa responsabilité directe (il l'a transféré à un nouvel embauché au marketing quelques années après), aujourd'hui il aide toujours à co-innover les applications web et mobile.

4. PERFORMANCE : délivrer

L'informatique est importante mais combien rapporte-t-elle ? La réponse est délicate. L'essentiel est la perception des métiers. Le futur DSI aura toujours été entre l'IT et les métiers.

L'une des questions les plus vexantes et discriminatoires qui poursuivent les DSI depuis des années est la suivante : *« quelle est la valeur de l'IT ? »* L'affront inhérent contenu dans la question n'a d'égal que la difficulté de tenter de donner une réponse précise et honnête. *« Il est rare de trouver un dirigeant qui ne pense pas que la technologie est importante »*, déclare le conseil en stratégie IT Chris Potts. *« Ils ne sa-* ▶

vent pas toujours pourquoi, mais ils le pensent. Pourtant, vous ne pouvez pas mieux le chiffrer concrètement. »

Subir et fournir

Comment, alors, les entreprises sont-elles supposées mesurer la performance des DSI et la valeur globale de leurs départements IT ? La réponse simple est que c'est difficile. Certes, un PDG peut regarder les chiffres de temps de marche et d'arrêts, ceux de la gestion de portefeuilles de projets et les données budgétaires pour évaluer la performance de l'IT. Mais identifier précisément ce qui différencie un DSI opérationnel d'un DSI vraiment stratégique est moins basé sur les métriques que sur la perception de l'IT, le profil du DSI et la fréquence à laquelle le DSI se positionne en leader ou co-innove hors de l'informatique.

A quoi ressemblent les DSI stratégiques d'aujourd'hui et de demain ? Ken Harris de chez Shaklee mentionne : ils doivent être à la fois d'excellents négociateurs et des créatifs. Ils doivent être avec les métiers tout le temps, et non pas dans leur bureau ou dans leur boutique IT. Et ils doivent être, au moins jusqu'à un certain point, être visionnaires afin de voir plus loin que le jour présent et que la manière dont les choses sont faites actuellement.

La carrière du DSI ne s'arrête pas à l'IT

Ceux qui seront baptisés DSI à l'avenir vont venir de partout et de nulle part, comme le disent les DSI et les analystes interrogés pour cet article. *« Les gens vont entrer et sortir de la technologie au fur et à mesure que l'on évolue dans l'organisation »* s'exclame Monte Ford d'American Airlines, *« plutôt que d'avoir seulement une carrière dans le monde de la technologie »*. Ces managers IT devront encore connaître la technologie - mais un très bon responsable technique sera susceptible d'être le bras-droit du DSI.

Wayne Shurts, dont le parcours n'a pas été dominé par l'IT, parle de la prochaine génération de DSI comme de « tweeners », quelqu'un qui a toujours été entre l'IT et les métiers. *« Pour moi, ils font partie des personnes les plus précieuses qu'une entreprise doit avoir, et ce sont ceux qui vont finir par être de très bons DSI. Mais vous devez faire en sorte de les éduquer. »* Un DSI va rarement au-delà de son rôle de DSI : Kevin Turner (ancien DSI de Wal-Mart et désormais responsable des opérations chez Microsoft) et Dawn Lepore (ancien DSI de Schwab et désormais PDG de Drugstore.com) sont deux exemples notables.

Partenaire des métiers avant d'être technologue

Mais cela devrait changer dans le futur. Tom Davenport de chez Babson se rappelle un projet de recherche qu'il a mené à la fin des années 80 sur l'alignement de l'IT et des métiers. *« Nous traitions de ce que serait le meilleur état possible dans le futur. Notre conclusion fut que ce serait une situation pervasive où vous ne pourriez plus nulle part faire la différence entre le personnel IT et les métiers. Je dirais que nous sommes plus proches de cela dans certaines entreprises IT comme Google, où tout employé fait partie de l'IT. »*

Comme pour le prochain DSI d'American Airlines, Monte Ford a quelques idées. *« Etre le seul poste où la technologie est pensée ou implémentée ne sera pas le rôle du DSI dans le futur »*, explique-t-il. *« C'est un rôle de partenaire qui fournit un modèle de plate-forme et de leadership aux autres afin d'en tirer avantage au sein de l'entreprise. »*

Les DSI actuels qui veulent devenir les DSI de demain devraient prendre note des changements capitaux qui se produisent tout autour d'eux. *« Le marché des acheteurs, des vendeurs, et des intermédiaires en IT a évolué encore une fois comme il l'avait fait il y a 10 à 12 ans avec des consommateurs et des entreprises devenant de plus en plus des experts dans la manière d'investir dans l'IT et de créer de la valeur à partir de l'IT »* ajoute Chris Potts. *« Donc le plus grand danger, dans un environnement où l'évolution a eu lieu, est de ne pas se rendre compte que l'évolution a déjà eu lieu. »* ■

Thomas Wailgum

Pour en savoir plus

CIO

Retrouvez
La version originale
sur **CIO Etats Unis**

Directeur des prestataires de Mondial Assistance : *« Une DSI ne peut plus dire que ce n'est pas possible »*

L'IT doit être réactif, et intervenir autant en support qu'en force de proposition. A l'heure du Saas et du collaboratif, aucune entreprise ne peut plus attendre deux ans qu'un développement soit réalisé. C'est ce souligne Patrick Joly, directeur en charge des prestataires, des achats et de la qualité de Mondial Assistance France.

CIO : Comment voyez-vous le rôle de l'IT chez Mondial Assistance ?

Patrick Joly : L'IT est traditionnellement une fonction support au service des clients internes et externes de l'entreprise. Mais son rôle a évolué ces dernières années. Elle se doit également d'être une force de proposition et d'enrichissement technique sur des projets portés en interne. Le rôle et l'intégration de l'IT varient d'un projet à l'autre. Dans certains cas, la DSI intervient en fonction support uniquement, dans d'autres cas il y a un co-pilotage entre l'IT et les métiers, et enfin, sur certains projets c'est une véritable fusion entre la DSI et les métiers.

CIO : Avez-vous des exemples ?

Patrick Joly : L'application de dématérialisation des factures fournisseurs réalisée récemment est un bon exemple du rôle de support. L'IT s'est placée au service des métiers. Le projet a été conduit par les métiers. Nous ne voulions pas que cela devienne un projet technique pur, un projet d'ingénieur avec des débats technologiques. Nous l'avons fait porter par des utilisateurs car nous ne voulions pas parler de téraoctets, de vitesse de processeur, de sauvegarde ou de redondance. C'est un progiciel sur étagère qui a été choisi. Autre cas, l'idée d'une solution mobile pour smartphone émanait par exemple d'un petit groupe qui s'est constitué spontanément. La DSI y a été associée très tôt. Il faut que la DSI soit présente sur les nouveaux modes d'échanges, les nouvelles applications. La DSI doit également intervenir face aux nouveaux besoins d'ouverture des systèmes d'information vers le monde extérieur. Idem pour l'usage de Web Services.

CIO : Et des exemples d'un co-pilotage entre IT et métiers ainsi que d'une fusion ?

Patrick Joly : Pour ce qui concerne le co-pilotage, il y a l'exemple d'une application d'envoi de missions vers les prestataires par voie électronique ou par un portail extranet depuis le système d'information de Mondial Assistance. Ce sont les opérationnels qui ont monté le projet. L'IT a donné les lignes directrices. Pour ce qui concerne la fusion de l'IT avec les métiers et leurs processus, on pourra citer deux domaines : le Datamining et le DataWarehouse ou le traitement des appels et la génération des dossiers sur l'outil Siebel du centre d'appels et de suivi de la relation client.

CIO : Comment organisez-vous le dialogue entre IT et métiers ?

Patrick Joly : Une cellule d'assistance à maîtrise d'ouvrage a été créée entre les métiers et l'IT. Elle est chargée de retraduire les besoins métiers vers le langage de l'IT. Les utilisateurs ainsi parlent le langage des métiers uniquement. Nous avons mis cette organisation en place en 2003, et nous nous sommes aperçus que cela marche plutôt bien quand nous utilisons cette approche. ▶

PATRICK JOLY, UN DIRECTEUR MÉTIER QUI CONNAÎT BIEN L'IT

Patrick Joly est directeur en charge des prestataires, des achats et de la qualité de Mondial Assistance France. Il est titulaire d'une maîtrise de langues étrangères et de gestion. Il a développé au cours de son parcours une véritable expertise IT. Il a notamment été en charge de l'informatique alors qu'il était directeur administratif d'une filiale du Crédit Mutuel. *« Nous étions dans une logique organisationnelle prédominante »* dit-il pour expliquer que le management de l'IT ait ainsi pu être confié à un non expert des systèmes d'information et que cela ait fonctionné. ■

CIO : Comment voyez-vous l'évolution générale des enjeux en matière d'IT, hors du contexte spécifique de Mondial Assistance ?

Patrick Joly : Les innovations technologiques vont vite, la dichotomie entre développement, architecture, infrastructure n'est plus forcément de mise. Le monde extérieur est vécu comme plus simple par les utilisateurs, et de plus en plus imbriqué. Les modes de développement changent beaucoup avec le Saas et le Cloud. Face au succès du mode collaboratif, qui apparaît plus souple à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations, de la rapidité de développement logiciel, on ne peut plus accepter une DSI qui mettrait deux ans à développer un projet. Ce n'est plus possible. Face à des équipes métiers qui ont des idées toutes les trois minutes, la réponse ne peut être, côté DSI, que ce n'est pas possible, parce que cela tombe mal, ou que ce n'est pas dans la charte.

CIO : Quelles sont vos missions au sein de Mondial Assistance ?

Patrick Joly : Le métier de Mondial Assistance consiste à traiter les appels de ses clients, à qualifier leur demande et à missionner les bons prestataires pour les assister. En France, Mondial Assistance gère ainsi 7 500 prestataires, parmi lesquels se côtoient aussi bien des grands comptes, des entreprises que des artisans et autres entreprises individuelles. Mondial Assistance est un ensemblier de solutions pour ses clients. Je gère les relations avec ces prestataires. ■

Jean-Pierre Blettner

MONDIAL ASSISTANCE, UN ENSEMBLIER AU SERVICE DE SES CLIENTS

Mondial Assistance est une société de services d'assistance et d'assurance sur-mesure dans les domaines de l'automobile, du voyage, des loisirs, de la mobilité, de l'habitat, de la santé et des services aux personnes. Elle emploie 1 800 personnes en France et 10 000 dans le monde. C'est une filiale du groupe Allianz, l'un des leaders mondiaux de l'assurance. Le métier de Mondial Assistance consiste à traiter les appels de ses clients, à qualifier leur demande et à missionner les bons prestataires pour les assister. Quant à la DSI de Mondial Assistance France, pour ce qui concerne les développements, elle emploie environ 60 personnes en interne, et 10 à 20 ETP en externe. Ceci hors infrastructures et sécurité qui sont externalisées. En termes d'organisation, la DSI et la direction en charge des prestataires, des achats et de la qualité sont au même niveau et sont pleinement impliqués, ainsi que les directeurs généraux délégués en charge des lignes de business et de marché, dans la gouvenance de l'entreprise. ■

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

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

DISPOSER DES BONS OUTILS POUR DÉCIDER

CIO EVENEMENTS 2010-2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2010-2011 sur cio-online. com

Mardi 23 novembre 2010

MATINÉE INNOVATIONS 2 011

Qu'il s'agisse d'innovation managériale ou technologique, les décideurs IT sont en première ligne dans les entreprises.

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. Habitués 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

Elément 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.

SOMMAIRE N° 27 - OCTOBRE 2010

RETOURS D'EXPÉRIENCES : **L'agilité du système d'information, facteur clé de la réussite des entreprises**

GESTION DE CARRIÈRE : **Quand le DSI parle business**

DONNEURS D'ORDRE : **Pourquoi mettre en place une direction de coordination des programmes ?**

Une publication de :
IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • Tél. : 01 41 97 61 45
Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com
Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com
A participé à ce numéro : Johanna Godet
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 92 100 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