

ÉDITO

La feuille de route des managers IT est particulièrement chargée à l'aube de la nouvelle année. Il leur faut être agiles et réactifs, maîtriser les risques, résister aux pressions et transformer leur organisation en créant de la valeur au bénéfice des métiers. Autant de missions stratégiques pour lesquelles les expériences publiées dans ce numéro de CIO.pdf pourront constituer une source de réflexion et d'inspiration.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES:

L'agilité des systèmes d'information à l'heure du pragmatisme p. 1 à 10

GUIDE SOLUTIONS:

Peut-on se protéger des risques liés à l'informatique ? p. 13 à 16

GESTION DE CARRIÈRE

« Le DSI doit résister aux pressions des uns et des autres » p. 19 à 20

INTERNATIONAL

Les secrets de vos concurrents sont sur les medias sociaux p. 21 à 22

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Le système d'information est le levier de toutes les réformes » p. 23 à 25

HUMEUR

p. 26

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'agilité des systèmes d'information à l'heure du pragmatisme

Les responsables IT disposent d'une panoplie de solutions lorsqu'il s'agit de créer un système d'information agile. Pour autant, leur mise en œuvre réclame du pragmatisme et un important investissement dans la transformation de la DSI et de ses méthodes de travail.

Pour le gymnaste comme pour l'informaticien, l'agilité ça se travaille. Et le travail paie. A l'heure de la mondialisation et de la pression des marchés, un système d'information agile est la clé de la réactivité des entreprises face à l'évolution des demandes des métiers.

Alors que l'informatique s'alourdit souvent au fil des ans, il convient de mener les bonnes démarches techniques et organisationnelles pour gagner en facilité de manœuvre à l'instar de ce qui se déroule chez Jardiland, Société Générale, Generali, GDF-Suez, Axa Wealth Management, BCA Expertise ou Aldes.

Le Cloud plébiscité

Le Cloud Computing commence à délivrer ses promesses d'allègement des infrastructures, délestées des problématiques de déploiement et d'investissement. Les méthodes agiles progressent, pour des projets de plus en plus importants et fluidifient le dialogue entre les équipes IT et métiers. Et en tendance de fond, on voit se diffuser un usage pragmatique ▶

7 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

Laurent Rousset

Jardiland

Laurent Sarrazin

Société Générale

Jean-Claude Zeifman

GDF-Suez

Xavier Boileau

Generali

Xuan Phan

Axa Wealth Management

Patrick Dubreil

BCA Expertise

Thomas Chejfec

Aldes

JARDILAND

- ◊ Réduit les coûts d'investissements en infrastructure
- ◊ Migre les applications stratégiques telles que SAP dans le Cloud
- ◊ Recours au SaaS pour - entre autres- la messagerie
- ◊ Développement d'applications tactiques en mode PaaS

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE CIB

- ◊ Nécessité d'être ultra réactif
- ◊ Diffusion à large échelle des méthodes agiles
- ◊ Important travail de transformation des équipes IT et métiers

GDF-SUEZ

- ◊ Découple les applications évolutives des back end
- ◊ Soixante projets sur une plateforme SOA complète
- ◊ Evangélise autour de SOA

GENERALI

- ◊ Concilie des back offices spécialisés et une vision unique du client
- ◊ Usage de SOA et d'un format pivot des données métiers
- ◊ Mise en œuvre de méthodes agiles même sur des grands projets

BCA EXPERTISE

- ◊ Création d'une plateforme d'exécution de règles métiers
- ◊ Coûts de développement divisés par deux, délais divisés par trois

ALDES

- ◊ Réduction du « time-to-market » et du délai d'intégration de filiales
- ◊ Désengagement de la gestion des infrastructures
- ◊ Le SaaS est privilégié sous réserve de la confidentialité des données

AXA WEALTH MANAGEMENT

- ◊ Usage d'un progiciel paramétrable
- ◊ Respect des principes édictés par les architectes IT
- ◊ Ne pas s'enfermer dans une doctrine coûteuse et privilégier le « time-to-market »



Le Cloud réduit les coûts d'investissement et donne de la souplesse

Laurent Rousset
Jardiland

des architectures orientées service (SOA), de la gestion de processus métiers (*Business Process Management*) ou des systèmes à base de règles métiers (*Business Rules Management Systems*).

Jardiland migre ses applications critiques vers le Cloud

De plus en plus de DSI ne souhaitent plus porter des poids inutiles tels que la gestion d'infrastructures informatiques. C'est le cas chez Jardiland, chaîne de distribution spécialisée de pépiniéristes, qui compte cinq mille collaborateurs et gère deux cent dix huit points de vente en France pour un chiffre d'affaires de 800 millions d'euros. Le Cloud Computing apporte des réponses aux informaticiens dans ce cadre.

A partir de 2009, la DSI de Jardiland s'est lancée dans une stratégie d'externalisation de ses infrastructures vers des prestataires de services IaaS (Infrastructure d'hébergement) ou SaaS (Logiciels en mode locatif). « Cette démarche correspondait à une demande de la direction générale de limiter les investissements et à un besoin de souplesse lors des mises à niveau des infrastructures », justifie **Laurent Rousset, DSI de Jardiland**. De plus, dans un contexte de fort développement de l'activité notamment via l'ouverture de magasins en franchise, il était impossible de prévoir les besoins futurs.

Des machines virtuelles sous 24 h

Cette stratégie s'est d'abord concrétisée par la migration de l'hébergement du progiciel SAP, fin 2009, vers un prestataire d'infrastructure IaaS. « Amazon a été écarté car il était impossible d'avoir la moindre garantie », précise Laurent Rousset. Le français Linkbynet et son Cloud privé ont été préférés. Il fournit des machines virtuelles (VM) et des services de gestion des instances SAP, de supervision de ces VM et de gestion des sauvegardes. Les VM sont délivrées sous 24 heures et facturées au mois. « Nous avons préféré déléguer l'exploitation et l'infrastructure à des gens dont c'est le métier. Ils nous donnent une flexibilité et une élasticité importantes. Mes équipes d'exploitation sont très courtes » déclare le DSI.

De fait, cette capacité d'évolution rapide du Cloud Computing s'est trouvée très vite illustrée. La puissance machine pour SAP a dû être doublée en moins de six mois afin de suivre l'extension du périmètre d'un projet en cours, à la grande satisfaction du business. « Si j'étais ▶

“

J'ai pu répondre très rapidement aux demandes imprévues des métiers

Laurent Rousset
Jardiland

parti sur une solution standard, j'aurai du consulter des constructeurs, etc., alors que là, en 48 heures, j'avais du disque et de la puissance, et une plateforme qui était prête à l'emploi après avoir fait un certain nombre de tests. J'étais capable de répondre très rapidement au métier sur une croissance fonctionnelle imprévue » déclare Laurent Rousset. Il devient en outre inutile de calculer un investissement à cinq ans lors du dialogue avec le métier.

Une SSII, Oxia, délivre des services autour de SAP. « Dans nos équipes internes, il ne reste que des profils technico-fonctionnels. Ils dialoguent avec Linkbynet qui se comporte comme une équipe de production interne », décrit Laurent Rousset. Aucune sauvegarde n'est récupérée, faute d'infrastructure en interne pour une réinstallation. Les données sont d'ailleurs jugées plus en sécurité chez le prestataire.

Le retour sur investissement (ROI) qui avait été calculé en amont du projet est confirmé.

« Le modèle 'as a service' permet d'intégrer facilement des coûts à l'usage, ce qui est plus simple à comprendre lors du calcul du ROI et qui ne nécessite pas un effet tunnel important en matière d'investissement. Au niveau du DAF, c'est relativement bien accepté » détaille Laurent Rousset. « Et surtout, hors maintenance programmée, les niveaux de service sont de 100 % en 2011 », ajoute-t-il. Outre SAP, toutes les applications critiques de Jardiland ont été migrées vers Linkbynet. Cela comprend un outil d'origine IBM pour la gestion de référentiels produits, un ETL (logiciel de transfert de données), un outil de gestion des temps et plus classiquement, l'infrastructure Web.

Externalisation de la messagerie chez Google

De même, la messagerie email a été externalisée chez Google Apps, pour 2000 boîtes aux lettres. L'offre de Google était vraiment séduisante par rapport à ce dont disposait Jardiland jusqu'alors. « Nous n'avons pas hésité » résume Laurent Rousset. Tous les outils de cette offre de Google sont utilisés. L'intranet a ainsi migré vers Google Sites, l'outil de création de sites Web. La gratuité du logiciel pour le poste client permet d'assurer un accès à la messagerie en mobilité à partir de smartphones sous Android et iPhone fournis à certains employés. La confidentialité garantie par Google sur la messagerie est jugée bonne. « La question de la confidentialité ne se pose pas plus que lorsque l'on fait gérer sa messagerie par un autre hébergeur ou 'hoster' sa messagerie au-delà du fait de ne pas savoir sur quel serveur elle se trouve » relève le DSI qui retient qu'« aucun administrateur n'a accès à la messagerie des utilisateurs et toute action est visible et traçable » sur l'offre de Google.

Des applications de gestion de processus externalisées en mode Saas

De façon générale, l'ensemble des solutions employées est projeté sur le mode software as a service. « Nous venons de changer de plateforme de fidélité. Nous avons choisi une offre ►

CHEZ ALDES, TOUT NOUVEAU PROJET EST D'ABORD ÉVALUÉ EN MODE SAAS

Grosse PME avec un chiffre d'affaires de 220 millions d'euros, Aldes fabrique des systèmes de ventilation pour les habitations collectives. A partir de 2007, la DSI a mené une refonte des processus informatiques, des technologies et des ressources humaines. L'objectif était que la DSI fournisse un service clé en main aux utilisateurs, sans leur parler en jargon. Depuis, le Cloud Computing a été vu également comme un moyen de réduire le « time-to-market », d'accélérer l'intégration de nouvelles filiales et de gérer la variabilité du périmètre. « Il s'agissait aussi d'améliorer la capacité de l'informatique à travailler sur des idées et non plus sur des solutions, en binôme avec les métiers, sans plus s'occuper d'infrastructures », décrit Thomas Chejfec, DSI d'Aldes. Ainsi, tout nouveau projet fait l'objet d'une évaluation de son externalisation en mode Saas. Pour être éligible, une application doit répondre à un premier critère : les données doivent être non confidentielles et leur localisation doit pouvoir être contractualisée. Second critère : le service doit comporter un faible nombre d'interfaces. « Sinon, le temps gagné en déploiement d'infrastructure est perdu en intégration », estime Thomas Chejfec. Plusieurs applications

ont ainsi été externalisées en Saas, dont la gestion des talents avec TalentLink de Lumesse (ex-StepStone), un espace de stockage et de transfert de fichiers pour les utilisateurs avec Veepee ou encore, une gestion des notes de frais. L'application TalentLink a généré le plus de gains liés au déploiement d'infrastructure, 20 à 30 jours-hommes ont ainsi été dégagés pour d'autres projets. En revanche, Google Apps a été refusé à cause des questions sur la localisation et la confidentialité des données. L'enjeu était notamment juridique : avec un acteur mondial comme Google, il est difficile d'encadrer de manière détaillée les contrats. Cette évolution vers le Cloud chez Aldes s'est traduite par une mutation de la DSI. Côté infrastructures, le nombre d'architectes a diminué de moitié. Pour les chefs de projets toutefois, cela ne change pas réellement car ils étaient déjà orientés métiers. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
L'intervention de
Thomas Chejfec
sur CIO Online





Il nous faut des gens capables de comprendre les métiers

Laurent Rousset
Jardiland

software as a service » illustre Laurent Rousset. Enfin, plusieurs petites applications ont été développées de façon tactique par la DSI de Jardiland sur la plateforme de développement Paas (Platform as a service) de Google, intitulée App Engine. « Cela permet de travailler rapidement et de s'ouvrir vers l'extérieur sans avoir besoin de serveurs d'application » se réjouit Laurent Rousset. Jardiland emploie également dans ce cadre un outil d'orchestration de tâches, RunMyProcess, qui fonctionne en mode Saas. Cet outil présente l'avantage d'une intégration avec les fonctions de Google Apps.

La DSI a ainsi développé des applications sur la qualité des données, le référentiel produit, et tout ce qui permet d'aller vers l'extérieur. On trouve une application de collecte de chiffres d'affaires de fin d'année auprès des franchisés, ou une application de gestion des contrats de magasins. Cette dernière va jusqu'à réintégrer les données dans l'outil de gestion. L'adoption massive de logiciels délivrés en Cloud a fait évoluer les profils des collaborateurs de la DSI. « Chez les prestataires de Cloud, j'ai accès à des hyper spécialistes de la virtualisation. Résultat, en interne, je limite la taille de mes équipes en charge de la production et de l'exploitation et les gens sont orientés métier. Chez Jardiland, les équipes études sont devenues plus importantes que les équipes production. C'est-à-dire environ quinze personnes contre trois personnes et demi côté production. Ma valeur n'est pas sur les serveurs, elle est sur ce que je délivre aux métiers », constate Laurent Rousset.

Des responsables IT issus des métiers

Les intervenants de la DSI doivent comprendre les métiers. « Par exemple, le patron du système d'information pour les magasins intégrés est un ancien directeur de magasin. Il ne faut pas lui parler de technique ni de requêtes SQL, mais il sait ce qu'est un processus. Il sait ce qu'est le processus client ou le processus d'achat » décrit Laurent Rousset. Il ajoute : « de même pour les caisses, c'est un ancien responsable de caisses qui s'occupe des aspects fidélité et du front office. » Il poursuit « ce n'est pas toujours des gens du métier, sur SAP nous avons des profils technico fonctionnels plus classiques. » Au final, la plateforme informatique ne doit plus être un souci : elle doit marcher. Laurent Rousset conclut « Nous vivons dans un monde connecté en permanence. Nous ne sommes plus en l'an 2000, où quelqu'un venait le matin rebooter le serveur parce que cela ne marche pas. Il n'y a plus de droit à la panne. Nous nous allégeons sur les infrastructures pour délivrer des services à valeur ajoutée, les agréger et créer de la valeur. »

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Laurent Rousset
sur CIO Online



Société Générale CIB mise sur un Centre Agile

Autre approche clé, les méthodes agiles de développement logiciel. En ce moment, la pression est maximale sur les banques. La banque d'investissement de la Société Générale, la SG CIB (Corporate & Investment Banking), a besoin d'un système d'information ultra réactif alors qu'elle construit ses propres applications. Elle vient de créer son centre de diffusion de bonnes pratiques en matière d'agilité.

« Le mode 'Waterfall' – le développement en cascade - pour la gestion de projets ne permet pas de répondre aux attentes. Il y a donc une très grosse demande de la part de nos clients pour aller vers les méthodes agiles » présente Laurent Sarrazin, responsable du Centre Agile chez Société Générale CIB. Il poursuit « Et il y a une demande en interne pour faire le lien avec eux avec une meilleure proximité. Nous ne sommes pas dans une démarche pour délivrer des économies de 20 % ou 30 %, mais plutôt pour délivrer juste ce qu'il faut. »

Transformer les équipes

L'heure n'est plus aux propos de Geek sur les pratiques issues de l'eXtreme programming, comme il y a dix ans, estime-t-il. Pour gagner en agilité et réellement impacter l'organisation, la banque a créé ce Centre Agile, qui ne développe rien mais aide à transformer les équipes – les informaticiens et leurs clients - malgré un constat prudent : « après des années de discours, les gros projets agiles sont encore rares. »

Les freins sont nombreux : technologiques, humains, poids de l'existant et des dépendances inter systèmes, nécessité de mettre en place des usines de développement et d'automatiser les tests sous peine d'exploser le modèle économique, et donc travailler sur des technologies comme Java ou .Net, et nécessité d'impliquer fortement les métiers. Sinon, on risque de retomber sur un modèle mixte entre 'Waterfall' et Agilité, très mauvais, dans lequel seule l'informatique a créé une chaîne agile. Toutes les applications ne sont donc pas éligibles aux méthodes agiles. « L'automatisation des tests est un peu plus dure sur du Powerbuilder. Sur ▶



Les métiers peuvent faire de l'agilité sans l'IT

Laurent Sarrazin
SG CIB

de l'AS400, il faut vraiment des praticiens, et même sur des technologies de type C++, il faut des spécialistes » regrette Laurent Sarrazin.

« Ensuite, il faut voir où mettre de l'agilité et là où il ne faut pas en mettre » estime-t-il. Le centre agile doit donner une direction et il doit y avoir beaucoup de communication « que ce soit côté métier, côté DSI, Codir ou Comex, pour recueillir le soutien de tout le monde » souligne le responsable. Côté positif, cette agilité permet de réduire la distance et d'être un « booster » entre des équipes distribuées qu'elles soient situées entre les deux tours sur le parvis de La Défense ou séparées par des milliers de kilomètres dans le cas de l'offshore.

Tous les métiers sont concernés

Chez SG CIB, les premières applications en mode agile ont concerné le front-office, le web-office et des applications à base de composants, dédiées par exemple à la valorisation et à l'analyse de risque, ainsi que sur les plateformes de trading. « Nous travaillons avec les traders, mais le middle office et le back office veulent aussi être dans cette dynamique » décrit Laurent Sarrazin. « On parle de chaîne de valeur. Il faut permettre d'avoir de l'incertitude sur six à douze mois, et si on l'autorise au niveau du front office, et pas au niveau du middle ou du back office, cela va coïncider » poursuit-il.

Le Centre Agile de SG CIB cherchera à diffuser progressivement les démarches agiles.

Il restera une entité légère qui ciblera d'abord quelques projets. Pour autant, l'objectif à long terme est bien d'étendre l'agilité à la plupart des projets IT. Si l'expérience est concluante, elle pourrait même sortir des seuls projets informatiques pour être diffusée au sein des métiers. « Les métiers peuvent faire de l'agilité sans l'IT », commente en effet Laurent Sarrazin.

Rassurer pour réussir

Pour réussir, Laurent Sarrazin cite quelques bonnes pratiques. Il s'agit d'être très discipliné, de faire preuve de courage, de rassurer et de démonter les mythes associés aux méthodes agiles, comme l'absence de documentation ou de planning. Pour rassurer, on peut d'abord changer le vocabulaire. Le terme « sprint » (un sprint est par nature épuisant) laissera la place à celui d'itération. Quant à « scrum », qui signifie « mêlée » au rugby, il sera remplacé par « rencontre. »

Devenir agile c'est entamer une transformation basée sur de nouvelles valeurs et sur une nouvelle culture du travail.

Il faut donc un coach qui transformera le chef de projet en « Scrum Master ». Ce processus touche les MOA, la gestion de projet et les équipes IT. Le coach s'occupera d'un projet mené par une équipe pour la faire évoluer de façon itérative et incrémentale. « Ce premier projet agile est lui-même géré progressivement de façon de plus en plus itérative, chaque incrément d'itération délivrant un incrément d'équipe agile », ajoute ►

BCA AUTOMATISE SON SAVOIR FAIRE EN MATIÈRE D'EXPERTISE AUTOMOBILE

BCA Expertise réalise des expertises automobiles, pour un chiffre d'affaires d'environ 110 millions d'euros. Ses experts évaluent le montant des dommages et choisissent entre réparation et indemnisation. L'expert se déplace dans les garages et le réparateur envoie un devis en EDI. BCA réalise un rapprochement entre ce devis et la déclaration de sinistre. Pour cela, une application applique la doctrine d'expertise en comparant le devis à une base de référence de sinistres et à une base statistique de coût des réparations. L'application détermine si le devis peut être validé ou s'il doit être vérifié voire s'il doit faire l'objet d'une demande de précisions ou encore s'il faut réaliser une expertise terrain. En 2011, cette application a été refondue. Elle repose désormais sur un moteur de règles développé avec l'offre JBoss. Six cents règles métiers sont codifiées et l'objectif est d'atteindre un millier fin 2011. A la clé, des expertises accélérées et réalisées à distance, voire des devis validés par l'application, sans intervention d'un expert. « Le cycle de modification et de mise en production des règles est très court », explique Patrick Dubreil, DSI de BCA Expertise. Il devient possible de modifier très rapidement les paramètres des règles. De plus, celles-ci sont dissociées de

l'application, qui se réduit pratiquement à l'interface de dialogue avec l'utilisateur. Ce système de gestion de règles rapproche la MOA et la MOE. Proches du langage naturel, les règles sont en effet compréhensibles par les métiers. Les coûts de développement ont été divisés par deux et les délais, par trois. « Le principal bénéfice, c'est que l'on arrive directement à un bon niveau de qualité », complète Patrick Dubreil. Un deuxième projet de ce type est en chantier. BCA Expertise avait développé un workflow générique et différents workflows spécifiques aux clients. Ils sont visibles par les utilisateurs sous la forme d'agendas, avec des tâches à accomplir par rapport à des dossiers. Mais quand un client change de procédure, il faut développer du code. « Ces workflows et l'enchaînement des tâches seront repris dans le moteur de règles », explique Patrick Dubreil. Ce projet lancé en juin 2011 représentera 5 à 6000 règles. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
Patrick Dubreil
sur CIO Online





Le Lean et les méthodes Agiles sont complémentaires

Laurent Sarrazin
SG CIB

Laurent Sarrazin. Autre bonne pratique : passer du temps avec les métiers car après une phase d'adhésion, ils risquent de reculer en apprenant qu'il leur faut dégager un opérationnel, 25 à 50 % de son temps. Enfin, au-delà de 6 à 8 personnes sur un projet, Laurent Sarrazin préconise des pyramides, des « *scrums of scrums* » avec une organisation pyramidale des équipes agiles.

Il ne faut pas se tromper avec les hommes

La difficulté est de transformer les équipes internes en ayant suffisamment de coach agiles, ce qui est une denrée rare. « *Même avec nos partenaires, on assèche assez rapidement le marché. Or, il faut un accompagnement sur la durée pour être réellement agile, et que l'on ne s'amuse pas à faire de l'agilité avec deux ou trois bricoles* » prévient Laurent Sarrazin. Il insiste « *On touche aux hommes, il ne faut pas se tromper. Ce n'est pas comme avec des outils ou avec des méthodes ou même un process, où on arrive à rectifier.* » Les équipes métiers de SG CIB sont convaincues aujourd'hui et motivées. « *On procède par marketing viral, les équipes parlent entre elles, et ce ne sont pas les informaticiens qui vont convaincre les métiers.* »

La Société Générale mène également une démarche Lean. Les deux approches, agilité et Lean, sont-elles compatibles ? « *Le Lean est une première marche vers l'agilité. Les valeurs de respect de la personne et d'amélioration continue sont partagées par les deux approches. Le Lean amène à 'amaigrir' tous nos processus et nos KPI (Key Process Indicator) pour se concentrer sur l'humain. Il s'agit de garder les choses simples selon le principe du KIS (Keep It Simple)!* » Le Lean va être plus orienté sur les tâches et l'agilité visera les besoins de l'utilisateur. « *Dans le Lean, les équipes découpent elles-mêmes leur travail afin de se l'approprier, plutôt que cela soit fait par un manager. Le manager évolue là aussi vers un rôle de coach comme dans le cas des méthodes agiles* » décrit-il.

Il termine : « *Nous appliquons les deux méthodes, Lean et agile à la Société Générale, et elles sont extrêmement complémentaires. Rien n'empêche d'ailleurs d'appliquer du Lean sur des équipes agiles car il y a toujours cette vocation d'amélioration continue.* »

GDF Suez applique une démarche SOA et BPM

L'urbanisation et le recours à des plateformes d'intégration inter applicatives (EAI) sont deux autres axes traditionnels afin de faciliter la flexibilité des systèmes d'information. Ces approches sont mises en œuvre chez GDF Suez. Avec un effectif de 200 000 collaborateurs, ce grand groupe de distribution de l'énergie très décentralisé comprend de nombreuses branches autonomes, avec chacune son système d'information et au niveau central, une informatique groupe.

« **Nous avons été confrontés à l'ouverture du marché, aux fusions et aux réorganisations.** Cela implique des évolutions permanentes du système d'information. On doit réagir de plus en plus vite, voire même anticiper » relève **Jean-Claude Zeifman, consultant en système d'information à la DSI**. Il devient impossible de raisonner à trois à cinq ans, « *il faut faire face à 12 mois d'un point de vue business* » martèle-t-il.

Il reprend : « *nos back-end ont des cycles de vie de 3 à 5 ans car faire vivre SAP cela prend longtemps! Tandis que nos front-end doivent aller vite. L'enjeu de l'agilité c'est de découpler les systèmes qui doivent aller vite comme la relation client, le multi-canal, les canaux B to B, les applications mobiles ou les portails, de ce qui est lent.* » La solution retenue est de placer un middleware entre les deux. Et pour ce faire, une infrastructure mutualisée a été proposée. Il s'agit d'une plateforme SOA complète, avec un ESB (*Enterprise Service Bus*) pour découpler le back end du multi-canal et du BPM (*Business Process Management*) pour avoir des processus.

Une 'pile' SOA complète

L'élément déclencheur a été l'ouverture du marché de l'énergie en 2007. Il s'agissait alors de mettre en place de l'EAI (*Enterprise Application Integration*), c'était le terme en vogue à l'époque, pour être prêt au 1er janvier 2007. « *En 2007, nous avons choisi de l'EAI en B to B. Nous avons aujourd'hui une 'pile' SOA complète, exception faite du BRMS (Business Rules Management Systems), le moteur de règles métier* » commente Jean-Claude Zeifman.

Il s'explique « *Nous n'avons pas encore intégré tout ce qui est BRMS, car cela nécessite une expression des besoins métiers très forte. Il faut vraiment une demande très forte des métiers* ». Pour ce responsable, avec une solution de type EAI et B to B, on touche aux systèmes d'information, avec le BPM on implique à la fois les équipes du système ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Laurent Sarrazin
sur **CIO Online**





Mettre en place un moteur de règles exige une forte implication des métiers

Jean-Claude Zeifman
GDF Suez

d'information et celles du métier. Quant au BRMS, il est complètement métier. « *Il s'agit de plateformes extrêmement chères, on raisonne en millions d'euros et non en centaines de milliers d'euros. On ne déploiera pas une plateforme BRMS si les métiers ne sont pas demandeurs* » prévient-il.

L'annuaire de services est indispensable

GDF-Suez commence également à déployer un annuaire de services, considéré par Jean-Claude Zeifman comme un outil de gouvernance. « *Dans le cadre d'une SOA globale, il existe un élément incontournable, c'est de déployer des outils de gouvernance. Déployer des Web Services, on le fait tous, depuis au moins huit ans. Il faut des annuaires de services pour de la gouvernance. Nous avons mis en place l'infrastructure qui commence à être utilisée dans certains projets* »

Dernier composant déployé mais qui n'a pas été encore utilisé, c'est l'outil BAM (Business Activity Monitoring). « *Il n'y a pas encore de projet métier qui en soit client* » précise Jean-Claude Zeifman. Les outils SOA destinés aux équipes de systèmes d'information rencontrent de fait plus de succès.

Au bout du compte, « *cette plateforme héberge environ soixante projets* » comptabilise Jean-Claude Zeifman. Il poursuit : « *Ce sont principalement des projets d'EAI, mais depuis un an, nous avons des projets BPM, pour du suivi de gros contrats d'achat d'énergie, et pour ce qui concerne les relations entre les fournisseurs et certaines places de marché* » décrit-il. Il s'agit d'une logique de BPM de type processus.

Des refontes de systèmes d'information

« *Et nous avons d'autres projets qui s'appuient sur le BPM, cette fois-ci dans un cadre d'orchestration, pour une refonte de systèmes d'information. Il y a ainsi la refonte du système d'information du transporteur gaz, où l'on trouve des back-end avec une couche d'orchestration, et il y a la refonte du système d'information de Mass Market* » dit-il. Dans ce dernier cas, il y a des back end sur SAP qui doivent évoluer, or l'évolution des ERP ne permet pas de répondre au besoin d'agilité des métiers. « *D'où ce découplage et la mise en place de ces outils* » ajoute-t-il.

« Sur les projets de type workflow, nous n'utilisons pas les outils de modélisation. Mais sur les deux projets de refonte de systèmes d'information, la première étape est de modéliser les processus. L'outil que nous avons choisi est très orienté métier » indique Jean-Claude Zeifman. La démarche est menée autour de l'outil Aris pour dialoguer plus simplement avec les métiers, les MOA et les urbanistes. Cette démarche évite la rupture entre les métiers et l'IT afin de gagner en agilité.

De plus, les process sont alors décrits dans l'outil et implémentés dans le monde réel avec une « *déformation maîtrisée entre la théorie et la pratique* » se félicite Jean-Claude Zeifman. ►

9 BONNES PRATIQUES POUR GAGNER EN AGILITÉ

- 1 Expliquer les avantages et l'efficacité des méthodes agiles sans en imposer la pratique
- 2 Démonter les mythes des méthodes agiles tels que l'absence de documentation ou de planning
- 3 Gagner l'adhésion des métiers tout en leur expliquant qu'en contrepartie, ils doivent dégager un opérationnel au moins 25 à 50 % de son temps
- 4 Changer le vocabulaire parfois effrayant (comme « sprint » ou « Scrum »), souvent mal perçu
- 5 Faire évoluer une équipe vers l'agilité sous l'impulsion d'un coach spécialisé dans les méthodes agiles
- 6 Découper les projets supérieurs à 6 à 8 personnes, en plusieurs équipes agiles, avec un projet supplémentaire pour les fédérer.
- 7 Découper les projets agiles en lots de 4 à 6 mois, les plus autonomes possibles, quitte à ne pas tout automatiser. On réduit ainsi les risques de changements de choix d'investissements.
- 8 Se montrer pragmatique sur le déploiement de SOA car les principes de réutilisation peuvent coûter très cher inutilement
- 9 Dans un projet SOA, les outils d'EAI, ESB et BPM sont relativement simples à mettre en œuvre car ils impliquent peu les métiers. Un outil de BRMS nécessite une forte demande des métiers

“

Une SOA n'a une véritable valeur que si l'on cumule tous les outils

Jean-Claude Zeifman
GDF Suez

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Claude Zeifman
sur CIO Online



A l'horizon 2012, l'objectif est d'exporter ces processus vers WebMethods pour en faire des processus exécutables. « Il s'agit donc de réaliser un couplage automatique entre les deux mondes du BPM, le côté fonctionnel et le côté exécution », précise Jean-Claude Zeifman.

Les échanges entre les applications, ainsi que les processus de consolidation, sont gérés à l'échelle du groupe depuis 2001 par une plateforme EAI d'origine WebMethods, qui a permis de définir des formats pivots. « L'EAI est mis à profit pour implémenter des processus, car il voit alors les différentes applications comme de 'gros' services », ajoute Jean-Claude Zeifman.

A partir de 2005, la DSI s'est intéressée au BPM (Business Process Management) afin de répondre à des besoins d'alignement entre l'expression des besoins métiers et le système d'information. Mais après plusieurs POC (Proof Of Concept), les outils ont été jugés insuffisamment mûrs. Le sujet est revenu d'actualité à partir de 2007 avec l'ouverture du marché de l'énergie. L'ensemble de la suite WebMethods a alors été acheté qu'il s'agisse du BPM, du BAM, de l'EAI, de l'ESB et de l'annuaire de services.

« Une SOA n'a une véritable valeur que si l'on cumule tous ces outils », estime Jean-Claude Zeifman. Dans un premier temps, la DSI a mené une évangélisation dans les branches. Aujourd'hui, trois projets importants sont menés. Un premier projet métier porte sur des processus critiques de gestion contractuelle sur des contrats à très fort enjeu dans le domaine de l'énergie. Le deuxième projet concerne le suivi d'affaires entre deux entités.

Le dernier projet touche à la rénovation du système d'information commercial de GDF Suez. Le BPM intègre alors les « back-end » de gestion de la relation client et de facturation. Il s'agit essentiellement d'orchestration d'échanges « B to B » : lorsqu'une demande client génère une facture, cela consiste à intégrer les données correspondantes et finalement le processus de bout en bout.

Une démarche SOA qui n'est pas encore globale

Cette démarche SOA n'est pas encore formalisée au niveau Groupe, à cause de la grande autonomie des branches. « L'urbanisation se réalise branche par branche, voire Business Unit par Business Unit. Nous évangélisons et nous implémentons une plateforme qui sera un support pour les branches et les Business Units » ajoute Jean-Claude Zeifman.

« La plate-forme déjà déployée offre un niveau de fonctionnalités en avance de phase par rapport aux organisations. Celles-ci sont pour la plupart en silos, ce qui rend plus difficile la mutualisation de services », commente Jean-Claude Zeifman. Certains services sont toutefois déjà réutilisés à grande échelle. C'est le cas de fonctions du « back-end » de portail pour les partenaires, et pour une fonction métier liée aux échanges réglementaires autour du marché de l'énergie.

La cellule en charge du BPM et de SOA reflète cette démarche encore partielle. Elle ne compte que trois personnes et a un rôle d'évangélisation, en incitant chaque branche à faire de la SOA et du BPM afin d'aligner les processus définis par les métiers et leur implémentation dans l'IT. La cellule préconise et met à disposition une plate-forme, un support et une expertise. Mais aucun architecte n'est délégué dans les projets. Cette cellule pourrait être prochainement validée par le management, ce qui permettrait d'évoluer vers une gouvernance des services.

“

Nous avons défini un format pivot des données métiers

Xavier Boileau
Generali

Generali standardise les échanges entre applications

Autre cas, l'assureur Generali exploite à la fois l'urbanisation des systèmes d'information et le recours aux méthodes agiles. Une démarche nécessaire pour cette entreprise qui provient de la fusion de trois sociétés d'assurance. Generali emploie sept mille collaborateurs dont mille personnes à la DSI. En 2006, la société a lancé un programme de convergence de ses trois systèmes d'information, basé sur des principes d'urbanisation. « Le premier principe a résidé dans la définition d'un format pivot de données métiers afin de standardiser les échanges entre les applications », explique Xavier Boileau, directeur Architecture et Innovation chez Generali.

La gestion technique de ces échanges repose sur la panoplie disponible sur le marché avec un ESB (Enterprise Service Bus) pour les échanges synchrones, un EAI (Enterprise Application Integration) d'origine WebMethods pour les échanges semi synchrones et des transferts de fichiers pour les échanges asynchrones. Cette démarche est complétée par une approche de génération de code automatique à partir du modèle pivot, via une description en langage UML. Du code WSDL est employé pour les Services Web, et un format de description ►



Des applications entières sont vues comme des services

Xavier Boileau
Generali

défini par WebMethods pour les échanges via l'EAI, tandis que des modules Java décrivent l'accès aux bases de données. Le système d'information de l'assureur repose aujourd'hui à 40 % sur un mainframe et à 60 % sur des systèmes ouverts.

En toile de fond de ce programme de convergence, l'agilité vise aussi à concilier des back-offices de Generali spécialisés par secteur dans l'assurance, l'automobile, la vie ou la multi-habitation, et une vision unique du client. « *C'est ce que permet une architecture orientée services* » souligne Xavier Boileau. Il précise : « *nous avons opté pour des services à faible granularité.* » C'est-à-dire que des applications entières sont vues comme des services et il ne s'agit pas de développer des applications à partir de services élémentaires. Ce choix simplifie l'échange de messages inter-applicatifs. Et il y a quand même une réutilisation de composants dans l'usine de développement Java, mais de façon traditionnelle et pragmatique. Il s'agit de modèles de présentation, de squelettes ou de graphiques.

Des logiciels extrêmement paramétrables

Par ailleurs, certains logiciels développés par Generali sont conçus pour être extrêmement paramétrables, délivrant ainsi une forme d'agilité indispensable. Ils concernent des domaines fonctionnels dans lesquels l'un des critères différenciant réside dans la capacité à adapter très vite l'offre de Generali aux besoins d'un partenaire particulier, de quelques heures à quelques jours. « *Nous commercialisons des produits d'assurance en marque blanche auprès de 900 partenaires, dont on gère le back-office et dont on génère les sites Web* », ajoute Xavier Boileau.

Scrum mis en œuvre sur de gros projets

Autre axe de progrès : les méthodes agiles. Generali a mené des projets agiles de 20 à 30 personnes en s'appuyant sur la méthode Scrum, dans le cadre d'un processus d'intégration continue. Cette démarche repose sur une usine de développement qui permet de faire du « *build* » continu, de l'intégration continue et des tests automatiques. On suit ainsi les impacts d'une modification, alors que d'habitude, « *les gens n'osent rien modifier sans connaître l'impact* », souligne Xavier Boileau. Et d'ajouter : « *nous réunissons de 5 à 10 personnes issues des études, de la maîtrise d'ouvrage, de la production et des métiers, qui avancent avec des cycles de 1 à 3 semaines.* » Au-delà de 10 personnes, un projet est décomposé en plusieurs projets Scrum menés en parallèle et leur intégration est elle-même réalisée via un projet Scrum.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Xavier Boileau
sur CIO Online



Outre les méthodes agiles, la DSI de Generali multiplie les initiatives afin de brancher l'IT sur les vrais besoins des métiers. Afin de rapprocher les métiers et les équipes IT, elle a mis en place une démarche de type « *Vis ma vie.* » Des gens des métiers passent ainsi du temps à l'informatique et vice versa afin que chacun comprenne les contraintes et les difficultés de l'autre. Les métiers ont alors une meilleure vision de ce qui est techniquement possible tandis que les informaticiens évitent le syndrome du gadget IT sans intérêt d'un point de vue business.

D'autre part, estime Xavier Boileau, « *pour se montrer agile, l'IT ne doit pas être le sous-traitant du métier mais promoteur, afin de montrer ce que la technologie pourrait apporter aux métiers.* » De ce principe est née une démarche de co-crédation, en amont des projets, entre les directions marketing et informatique. L'agilité est également améliorée par une bonne gestion du portefeuille applicatif, qui permet d'optimiser la création de valeur par unité de temps grâce à des petits projets dont les métiers ressentent rapidement les bénéfices.

AXA Wealth Management intègre un progiciel en restant agile

Enfin, l'agilité doit savoir recourir de manière pragmatique à la fois aux progiciels paramétrables et aux bons principes d'urbanisation. C'est la démarche retenue par AXA Wealth Management, la branche d'AXA France spécialisée dans la gestion de fortune.

Cette entité emploie 400 personnes dont une centaine sur des fonctions de MOA et de MOE. Pour rappel, il existe plus de trois cent systèmes d'information chez Axa France, et Axa Wealth Management à elle seule, gère déjà une centaine d'applications. Le système d'information de Axa Wealth Management doit communiquer avec cet écosystème d'Axa France. **Xuan Phan, responsable informatique d'AXA Wealth Management,** souligne les besoins en termes de respect du « *time-to-market* » et des coûts. Il se montre volontaire en matière d'évolution des systèmes d'information : « *Le DSI doit se rapprocher du business, mieux, il faut courir devant le business afin de lui faire des propositions.* »



Le développement de services réutilisables n'est pas toujours amorti faute de réutilisations

Xuan Phan
AXA Wealth Management

Les principes d'urbanisation des systèmes d'information sont diffusés et défendus par des architectes. La DSI du Groupe Axa, baptisée Axa Technologies, a nommé un architecte central, et il y a des architectes par métier, présents dans les branches. Ils vérifient le respect des principes généraux liés notamment à SOA et au BPM. Il existe ainsi un responsable architecture pour Axa Wealth Management. « *Il regarde si les implémentations en cours pour les métiers respectent les règles édictées* » confirme Xuan Phan. Les principes classiques sont le respect des interfaces et des standards, la définition de composants réutilisables sur d'autres applications et la vérification des performances.

Des dérogations aux standards

« *Chacun de nos projets doit ainsi se positionner et être validé, même s'il existe des dérogations provisoires, par exemple pour des raisons de 'time-to-market'* », précise Xuan Phan, partisan d'une certaine souplesse vis-à-vis des doctrines. Le retour aux standards se fera à l'occasion de projets plus « costauds » qui amèneront à réécrire les parties dérogoires. « *Ceci dit, le développement de services réutilisables représente un surcoût qui n'est pas toujours amorti. Il faut se poser la question de savoir si le service sera réellement réutilisé. Nous avons eu des cas où l'on avait mis beaucoup d'argent pour développer des applications réutilisables, et où on a constaté qu'il y a eu très peu de métiers qui se sont intéressés à ces applications* », retient-il. Il est alors d'autant plus difficile à justifier un surcoût pour cause de respect des principes de réutilisation auprès d'un métier.

Le code source d'un progiciel acheté

Dans ce contexte, la DSI d'AXA Wealth Management mène depuis 2007 un programme de système d'information cible basé sur le progiciel GraphTalk AIA de CSC, spécialisé dans le monde de l'assurance. « *Malgré un certain effet boîte noire, un progiciel paramétrable voire modifiable par l'éditeur, est en soi un gage d'agilité* », considère Xuan Phan. Le code source avait été acheté par Axa afin de réaliser des développements en interne. « *On s'est alors rendu compte que ce n'était pas très efficace, car nous étions allés trop loin dans la partie propriétaire et nous étions peu interfacés avec les autres systèmes d'information d'Axa France* » relate Xuan Phan.

En 2007, la décision est prise de revenir dans le standard du progiciel de CSC, tout en réalisant des projets spécifiques pour les métiers. La migration des tous les développements existants vers le progiciel standard de CSC devraient aboutir vers 2012 ou 2013. Désormais, « *on explique d'emblée aux métiers ce que l'on peut faire vite, selon l'écart avec le standard et ce qui est paramétrable. Cela donne les marges de manœuvre en termes de réactivité. Cette démarche amène l'IT à s'intéresser davantage au business, à communiquer et à faire preuve de pédagogie* », explique Xuan Phan.

Ce progiciel exprime pleinement son potentiel lorsque toutes ses fonctions sont mises en œuvre. Mais compte tenu de l'existant, il est nécessaire d'en délaissier certaines au profit de développements souvent anciens. Toute la problématique est alors de réaliser une intégration avec de nombreuses fonctions externes au progiciel.

Cette intégration aurait pu être gérée de façon systématique via une SOA. « *Mais ce type d'architecture finit souvent par devenir une contrainte car elle impose de rester systématiquement dans le modèle. Nous privilégions une approche plus pragmatique avec différentes interfaces* », explique Xuan Phan. Ce travail d'intégration menée depuis 2007 et qui devrait être achevé dans deux ans donne une grande importance aux architectes, qui doivent avoir une très forte sensibilité business. Pour autant, le pragmatisme ne signifie pas qu'il faut perdre les principes d'architecture. « *Pour éviter de placer des rustines un peu partout, nous réalisons un bus qui permettra de fédérer et standardiser davantage les échanges* », explique Xuan Phan.

Mutualiser le progiciel en l'hébergeant dans le Cloud privé du groupe

Parallèlement, des discussions sont en cours avec AXA Technologies afin de faire héberger le progiciel, qui serait alors délivré sous forme de service Saas privé auprès d'AXA Wealth Management et d'autres entités du groupe, dans une forme de mutualisation. L'intérêt réside essentiellement dans la baisse des coûts d'infrastructure et éventuellement dans des possibilités d'évolution accrues. ■

Thierry Lévy-Abégnoli

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Xuan Phan
sur **CIO Online**





CONFÉRENCE STRATÉGIQUE DU 3 NOVEMBRE 2011

« Horizon CIO 2011 » sous le signe de l'innovation

Cent vingt DSI ont répondu présent le 3 novembre à l'invitation d'IBM et de CIO à l'occasion d'une soirée exceptionnelle organisée sous le signe de l'innovation, au Muséum d'histoire naturelle. L'innovation est la clé de la compétitivité, elle fait partie des missions de la DSI afin de faciliter l'action des métiers.

L'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises. Quel doit être le rôle de la DSI dans ce cadre ? C'est à cette question stratégique qu'a répondu la rencontre annuelle « *Horizon CIO* » organisée par IBM et CIO, le 3 novembre dernier. Le cadre solennel de l'amphithéâtre du Muséum d'histoire naturelle au cœur de Paris a ainsi accueilli cent vingt DSI de grandes entreprises en fin d'après midi.

En ouverture de l'événement, Philippe Jarre, directeur général d'IBM Global Technology Services a souligné l'importance de l'adaptation pour les entreprises et le levier de performance que constitue l'innovation. « *Cette nécessité à s'adapter, anticiper et innover pour réussir, nous la vivons tous, au quotidien, dans nos entreprises* » a-t-il relevé. Il a rappelé que 2011 est l'année du centenaire pour IBM et l'occasion d'évoquer quelques uns des produits ou solutions clés conçus par IBM : l'ordinateur personnel, le premier ordinateur, le grand système, le code à barre, le système de réservation SABRE ou la puce mémoire.



L'amphithéâtre du Muséum d'histoire naturelle a accueilli les différentes interventions de la soirée. A droite, Philippe Jarre, directeur général d'IBM GTS a ouvert l'événement.

Des recettes inspirées des meilleurs

Si l'innovation s'impose comme une nécessité, réussir sa mise en œuvre réclame des qualités spécifiques. Or ces qualités peuvent s'acquérir, c'est ce qu'a démontré Diane Morello, Managing Vice Présidente du cabinet Gartner, Emeritus Fellow, en charge du groupe Leadership et Innovation. Elle a présenté pour cela trois exemples pris parmi les meilleurs innovateurs au monde : le navigateur britannique Pete Goss, l'inventeur Kiyoshi Amemiya, centré sur les missions humanitaires, et le chef cuisinier catalan Ferran Adrià, adepte de la cuisine moléculaire.

Diane Morello a détaillé quelques recettes dont peuvent s'inspirer les CIO : rester concentré sur un seul objectif, rester fidèle à son objectif tout en se laissant de la flexibilité pour y parvenir, s'immerger totalement dans la compréhension du problème à résoudre et passer moins de temps sur la conception de la solution ; et au final, partir d'une feuille blanche, sans être forcé par les hypothèses et contraintes actuelles, toujours avec un seul objectif en tête.

Le Cloud Computing change la donne

Dans ce cadre, s'il est bien une technologie qui modifie la manière d'appréhender l'informatique, c'est le *Cloud Computing*. Virginie Haas, Vice présidente en charge de la commercialisation et de la stratégie mondiale de l'offre Cloud Computing pour la division GTS d'IBM a alors montré comment cette démarche impacte non seulement les déploiements technologiques et métiers mais également le modèle économique des entreprises. ►



A la suite de la conférence « Horizon CIO 2011 », la soirée s'est poursuivie par un cocktail dînatoire dans la Grande Galerie de l'Évolution.

La DSI au cœur de l'innovation

Sur le terrain, la concrétisation de l'innovation alliée aux technologies de l'information peut revêtir de multiples visages. Une table ronde a permis de croiser les visions en la matière de Nelly Brossard, Directrice Générale Adjointe d'Amaline Assurances, filiale de Groupama, d'Alfredo Zarowsky, directeur de la stratégie et du développement du groupe Spie, groupe de services techniques européens et d'un DSI d'un grand groupe de logistique.

« La DSI est partie prenante de tous les projets innovants, et permet de valoriser nos offres de services auprès de nos clients » s'est félicité Alfredo Zarowsky, ajoutant : « le DSI doit s'impliquer dans l'innovation et les informaticiens doivent être en permanence au courant de la stratégie de l'entreprise. »

Un avis que partage le DSI du groupe de logistique qui précise que le « le DSI doit être un facilitateur. Il met en place les briques pour que les métiers puissent innover. » Il attire également l'attention sur le fait que « l'innovation IT est un défi » et que pour la réussir, « le DSI doit disposer d'une feuille de route claire de la part de ses fournisseurs. »

L'innovation technologique au service des innovations métiers

Nelly Brossard, pour sa part, pilote la filiale de Groupama en charge de la vente d'assurance en direct. Or, « cette offre est toute entière basée sur l'innovation » pointe-t-elle, une innovation tant commerciale et de communication que technique. L'offre Amaguiz d'Amaline Assurances – unique en France – propose un paiement de son assurance automobile au kilométrage exactement parcouru. Une performance qui repose sur de la technologie, en l'occurrence un boîtier M2M installé dans chaque véhicule et qui transmet le kilométrage à un centre de facturation. Le succès provient aussi de la collaboration étroite entre le métier et la DSI, à l'instar de ce qui se déroule également dans le groupe de logistique ou chez le groupe Spie.

Une interview vidéo de Marcus Schomakers, responsable de la gouvernance IT de Carrefour a en outre permis d'illustrer le cheminement de l'innovation entre les métiers, la DSI et les partenaires du groupe au sein du numéro deux mondial de la grande distribution. « Il faut valider les innovations sur le terrain, avec le métier, au travers des retours des consommateurs et d'un business case » a martelé le responsable IT.

Les innovations présentées lors de la table ronde, en particulier une logistique urbaine de nouvelle génération assurée grâce à des véhicules électriques ainsi que la mesure de l'efficacité de l'éclairage électrique réalisée grâce à un véhicule baptisé « Luxicar » développé par le groupe Spie, sont autant de vecteurs de différenciation et de compétitivité, a relevé en conclusion Philippe Jarre, et autant d'innovations responsables « faisant écho à la stratégie IBM de 'Smarter Cities', sur la manière de repenser intelligemment nos villes ».

La soirée s'est poursuivie par un cocktail dînatoire dans la Grande Galerie de l'Évolution. Des visites guidées pendant le cocktail ont permis d'illustrer la nécessité d'innover et de s'adapter au travers notamment de la célèbre théorie de l'évolution des espèces de Charles Darwin. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'intégralité de
l'événement
sur CIO Online

Peut-on se protéger des risques liés à l'informatique ?

Les risques liés aux systèmes d'information sont multiples. Chacun doit se sentir impliqué dans la mise en œuvre des bonnes pratiques même s'il y a peu de chance que votre entreprise passe au travers d'une attaque si des hackers vous ont pris pour cible.

Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, dit-on. Et c'est ce qu'il faut avoir à l'esprit lorsque l'on veut se protéger des risques liés aux systèmes d'information. Toutes les entreprises verront un jour ou l'autre leurs systèmes subir une faille. Afin d'évacuer les risques les plus courants ou les plus pénibles pour son business, il faut cependant mettre en œuvre les meilleures pratiques définies par les professionnels du secteur. On dénombre au moins cinq approches qui fonctionnent.

Les référentiels sont nécessaires

Première démarche : se tourner vers les référentiels de bonnes pratiques. « *Le premier conseil que l'on peut donner à toutes les entreprises est d'utiliser une méthode de gestion des risques* » martèle **Olivier Ligneul**, chef du bureau assistance et conseil de l'ANSSI, l'Agence nationale pour la sécurité des systèmes d'information, récemment créée en 2009.

L'ANSSI promeut le référentiel Ebios (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité), dans le prolongement de la norme ISO 27005. Mais on citera également la méthode Mehari (Méthode harmonisée des risques informatiques) adaptée régulièrement à l'évolution des risques et portée par le Clusif (Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français).

Un référentiel met les dirigeants d'une organisation face à leurs responsabilités. Il autorise la prise de risques en connaissance de cause. Certains risques sont ainsi pertinents car ils permettent de saisir des opportunités. La mobilité, par exemple, rend bien des services. Olivier Ligneul en déduit : « *gérer les risques, c'est pouvoir en prendre* ».

S'adapter aux règles de chaque pays

Lorsqu'il s'agit de choisir les méthodologies appropriées afin de maîtriser les risques, on est souvent guidé par le contexte. « *Chez Lafarge, nous avons été coté brièvement aux Etats-Unis et nous avons dû, en lien avec la loi Sarbanes-Oxley, développer une véritable culture du contrôle interne. Cela nous a conduit à choisir un référentiel comme Coso* » témoigne **Michel Juvin**, RSSI du groupe Lafarge. Coso est un référentiel approprié pour estimer les risques pris. Il est utilisé lors de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley et LSF (Loi sur la Sécurité Financière), pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises.

Externaliser ajoute des risques

L'externalisation génère également des risques spécifiques. « *Un prestataire extérieur est soumis à tous les risques du service que vous auriez en interne et on y ajoute les risques propres à l'externalisation* » souligne **Marie-Noëlle Gibon**, présidente de l'AeSCM, l'association de promotion du référentiel eSCM qui définit les bonnes pratiques entre un client et son fournisseur. « *Le recours au Cloud Computing ajoute encore des risques* » estime-t-elle.

Les risques de l'externalisation sont multiples : la dépendance vis-à-vis du fournisseur (surtout si les compétences clés disparaissent alors de l'entreprise), la non-réversibilité (pour changer de fournisseur ou ré-internaliser), la qualité attendue comprise différemment ▶

8 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Olivier Ligneul
ANSSI

Michel Juvin
Lafarge

Marie-Noëlle Gibon
AeSCM

Philippe Salaün
CNP Assurances

Patrick Chambet
Bouygues Télécom

Nicolas Ruff
EADS Security Labs

Etienne Papin
Féral-Schuhl & Sainte-Marie

François Beaume
AMRAE



Gérer
les risques,
c'est pouvoir
en prendre

Olivier Ligneul
ANSSI

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Michel Juvin
sur **CIO Online**





Le Cloud Computing ajoute encore des risques

Marie-Noëlle Gibon
AeSCM

par chaque partenaire, l'absence de maîtrise des données (voire leur exportation dans des pays ne protégeant pas leur confidentialité), la défaillance (la faillite) d'un fournisseur tiers, etc.

La contractualisation d'une relation entre un client et un fournisseur peut être antinomique avec l'agilité requise dans les systèmes d'information d'entreprise. La rigidité des relations est alors un facteur de risque au moment d'envisager une externalisation. Or un contrat trop flou sera aussi la porte ouverte à toutes les dérives en termes de qualité de service.

Des référentiels qui se complètent les uns les autres

Face à ces problématiques, il existe le modèle d'aptitude à l'externalisation eSCM (*e-Sourcing capability model*). C'est un guide de référence qui va permettre de prendre conscience des risques encourus et d'y répondre en conséquence. Marie-Noëlle Gibon précise : « *certaines bonnes pratiques concernent le client, d'autres le fournisseur et les dernières, les deux. Il en résulte des moyens objectifs de mesurer la performance de l'un et de l'autre pour éviter ou pour résoudre les conflits. Le succès d'une relation repose en effet sur le respect des droits et des devoirs de chaque partie* ».

Les référentiels de bonnes pratiques se complètent alors sans se concurrencer. Ainsi, eSCM va renvoyer à ISO 27001 pour ce qui concerne les risques purement de sécurité informatique. Le cadre ISO 27001 est la référence en la matière. Si beaucoup d'entreprises s'en inspirent, peu vont jusqu'à la certification qui est une démarche lourde et coûteuse. « *C'est pourquoi je ne préconise cette démarche que si l'entreprise trouve un intérêt commercial à mettre en avant la certification* » plaide Michel Juvin. En clair, si le fait d'être certifié rassure suffisamment les clients ou les partenaires de l'entreprise pour augmenter le chiffre d'affaires.

Ecarter la certification ne signifie pas, en revanche, écarter la démarche. Michel Juvin insiste : « *bien entendu, nous nous rapprochons dans toutes nos démarches de ce qui est préconisé dans la norme ISO 27001 mais sans aller jusqu'à la certification.* »

Deuxième approche : impliquer la direction générale. « *Chez CNP Assurances, le plan de continuité est sous la responsabilité du secrétariat général afin de lui donner une dimension organisation* » assure **Philippe Salaün, responsable du Plan de Continuité d'Entreprise et de la gestion de crise de CNP Assurances**. CNP Assurances est un acteur spécialisé dans l'assurance-vie commercialisée en indirect. La dimension du système d'information est ainsi intégrée dans un plan plus général. L'évaluation des risques informatiques a été intégrée dans l'évaluation générale des risques qu'ils soient financiers, opérationnels ou autres.

Résultat, le plan de continuité a été aussi conçu avec une approche globale, en partenariat avec les métiers. « *Il faut que les collaborateurs sachent déjà arriver sur un site de repli externe avant d'y travailler, à partir du moment où une crise a été diagnostiquée et que le plan a été déclenché selon une procédure pré-établie* » souligne Philippe Salaün. Pour s'assurer que le plan est opérationnel chez CNP Assurances, sept exercices sont réalisés chaque année, dont un avec la direction générale.

Impliquer toutes les parties

Philippe Salaün insiste : « *il est essentiel de s'assurer de pouvoir gérer des sinistres majeurs, d'autant que le secteur des assurances est sous le coup de la réglementation Solvency II qui comporte des dispositions en la matière.* » Cette question de la continuité d'activité a été traitée avec une subtilité chez Bouygues Telecom : « *nous avons fait le choix de dissocier les sites accueillant des personnels de ceux dédiés aux Data Centers* » indique **Patrick Chambet, Architecte Sécurité du système d'information de Bouygues Télécom**. Les catastrophes ne doivent normalement pas toucher simultanément les deux types de locaux.

Troisième remède : désigner des responsables. « *Notre DSI est le responsable légal vis-à-vis des données clients, au sens de la CNIL, et il se sent donc réellement concerné par la question* » constate Patrick Chambet.

Quatrième approche : impliquer les métiers et les utilisateurs. « *Seuls les métiers peuvent dire quelles données sont réellement critiques* » retient Patrick Chambet. Avec le Cloud Computing, il est devenu très simple de créer une machine virtuelle avec ses données et, ensuite, d'oublier qu'elle existe lorsque le besoin s'estompe. « *Il faut donc planifier strictement ce que vous faites dans le Cloud, qu'il soit interne ou externe* » sermonne Patrick Chambet. « *Le Cloud peut être très sécurisé mais cela suppose un effort en la matière, effort auquel les directions métiers doivent être associées car elles sont les possesseurs des données.* »



Notre plan de continuité est sous la responsabilité du secrétariat général

Philippe Salaün
CNP Assurances

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Philippe Salaün
sur **CIO Online**





Certains n'imaginent même pas qu'on puisse voler des données !

Patrick Chambet
Bouygues Télécom

Classifier les données

Chez Bouygues Télécom, la classification des données a été initiée en 2006 par la DSI. Celle-ci étant plus sensibilisée au problème, elle a commencé par recenser toutes les données présentes sur ses serveurs et à établir un premier classement en termes d'obligations légales ou de sensibilité juridique en tenant compte de la protection des données personnelles du point de vue de la loi de 1978 par exemple. « *Ce n'est que dans un deuxième temps que nous avons mis les directions métiers progressivement dans la boucle* » se souvient Patrick Chambet. La première réaction d'une direction métier est souvent de ne pas être consciente de la sensibilité de ses données. La DSI doit donc d'abord évangéliser sur la notion même de sensibilité. « *Certains n'imaginent même pas qu'on puisse voler des données* » s'amuse Patrick Chambet. Après quelques échanges, les directions métiers comprennent quelles données sont importantes.

Formaliser la sensibilité

A l'inverse, les DSI ont tendance à tout considérer comme sensible alors même que les développeurs négligent souvent la question. Il faut donc formaliser ce qui est sensible et en déduire des règles de sécurité qui s'imposent à tous. Patrick Chambet précise : « *nous avons fait un joli document très coloré, que nous avons largement distribué, qui explique tout cela, avec quelles données dans quelles classes et les mesures à prendre* ». Certaines données sont d'ailleurs appelées à « migrer » dans le graphique de sensibilité. Ainsi, une nouvelle offre marketing va d'abord être secrète puis révélée à un réseau de distributeurs ou de vendeurs et enfin rendue publique.

Quant à l'utilisateur, il est un facteur aggravant par ses mauvais usages des outils qui lui sont confiés. « *Nous tentons de réduire au maximum le risque lié à toutes nos infrastructures mais nous communiquons aussi très régulièrement auprès des utilisateurs finaux* » confirme Michel Juvin. Parmi les nouveaux facteurs de risques directement liés aux mauvais usages, on peut citer tous les outils sociaux, aptes à divulguer des informations confidentielles. Le pire étant ce cas d'un PDG d'une grande entreprise dont un proche collaborateur -remercié depuis- signalait les moindres déplacements sur Facebook. Il suffisait aux concurrents de suivre ces déplacements pour deviner qui ce PDG avait rencontré.

L'illusion de l'anti-virus

Cinquième approche : savoir que l'on va être attaqué. « *Tout le monde a des anti-virus, même les pirates, et cela ne protège plus contre les vraies attaques faites par des gens sérieux* » ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Patrick Chambet
sur **CIO Online**



SÉCURITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION : PEU D'OBLIGATIONS LÉGALES

« *Contrairement à une idée répandue, il n'y a pas pléthore d'obligations en termes de protection des systèmes d'information* » confie **Etienne Papin, avocat associé au cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie**. La règle en France est qu'une entreprise, ou ses dirigeants, perdant ou divulguant toutes ses informations ne sera pas nécessairement poursuivie sur le plan pénal. « *Chacun est responsable de protéger les données qu'il estime devoir protéger en fonction de ce qu'il estime être ses intérêts et les risques qu'il encourt,* » confirme Etienne Papin. Cette règle souffre d'exceptions. La première c'est l'obligation d'assurer la sécurité des données personnelles définie dans la loi « Informatique et Libertés » de 1978 modifiée en 2004. Le correspondant aux données à caractère personnel (CDP) a alors pour rôle de contrôler la conformité du système d'information aux obligations légales en termes de protection des données personnelles. Les données commerciales et financières ne pouvant pas être rattachées à des personnes physiques ne sont pas concernées par une obligation légale de sécurité en vue de leur non-divulgaration. « *A côté de ces règles générales, il y a des obligations sectorielles* » ajoute Etienne Papin. Le monde bancaire, la Santé et la Défense ont des règles imposées par les autorités de tutelle et de contrôle. A côté de la quasi-absence de règles concernant les entreprises,

les salariés ont des obligations vis-à-vis de leur employeur. « *Il y a autour de ce sujet une certaine zone grise car, sauf clause contractuelle spécifique, le salarié n'a des obligations dans ce domaine vis-à-vis de son employeur que parce qu'il a une obligation générale de loyauté* » spécifie Etienne Papin. Tout bon contrat de travail possède en effet des clauses de confidentialité. Divulguer des informations sensibles est donc une violation pouvant entraîner des sanctions disciplinaires. Mais pas plus. Etienne Papin relève cependant une source potentielle de conflits : « *lorsque l'on embauche un salarié, il arrive avec des informations et des connaissances et on l'embauche pour cela. Quand il repart, il emporte avec lui des connaissances, des méthodes et des compétences acquises chez son désormais ancien employeur. Une entreprise ne peut donc pas prétendre que tout est secret.* » La DIIE (Délégation interministérielle à l'intelligence économique) travaille aujourd'hui à préciser la notion de « confidentiel entreprise » et à en définir une protection légale. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les tribunes
d'Etienne Papin
dans l'espace « **L'actualité juridique des DSI** »
sur **CIO Online**



“

**En informatique,
le risque
est 0 ou 1, pas
une probabilité**

Nicolas Ruff
EADS

considère **Nicolas Ruff, expert en sécurité chez EADS Security Labs**. Le nombre d'entreprises qui se font pirater des pans entiers de leur système d'information, malgré les précautions prises, est considérable. « *La liste est importante et il est impossible de toutes les citer : le ministère de Bercy, RSA ou Lockheed-Martin par exemple. Mais je voudrais attirer l'attention sur un cas particulier qui est celui de Sony* » indique Nicolas Ruff. En effet, ce cas relève d'une mauvaise évaluation d'un risque spécifique : la mentalité de la communauté des hackers.

Sony s'est opposé à l'ouverture de son boîtier de PlayStation à des systèmes tiers, notamment à l'installation de Linux, et a poursuivi des hackers qui l'avaient fait. La société s'est ainsi mise à dos un grand nombre d'adversaires résolus à la « punir ». Résultat, il a fallu arrêter le réseau PlayStation Network durant plusieurs semaines, ce qui a entraîné des pertes tant financières qu'en termes d'image pour l'entreprise japonaise. « *Aujourd'hui, si vous vous prétendez pirate et que vous n'avez pas piraté un service Sony, vous n'êtes personne* » relève Nicolas Ruff.

Il poursuit « *A partir du moment où des milliers de gens ont décidé que vous étiez un méchant à punir, vous ne pouvez plus vous en sortir en termes de sécurité, malgré tous les anti-virus et tous les firewalls que vous voulez, sauf à faire comme dans la Défense Nationale ou chez EADS, en utilisant des ordinateurs qui ne sont pas physiquement connectés à Internet.* »

La menace permanente des hacktivistes

Ne pas être considéré comme « un gentil » entraîne ainsi des attaques massives par les hacktivistes.

Au bout du compte, la sécurité informatique ne doit pas, selon Nicolas Ruff, être approchée comme la sécurité industrielle. Ainsi, selon lui, « *pour protéger raisonnablement un site industriel contre une vague de sept mètres, on va construire une digue adéquate. Cela ne veut pas dire qu'une vague de dix mètres n'arrivera jamais mais c'est une probabilité qui va être étudiée et l'investissement va être consenti en fonction du risque encouru, avec une vision statistique. En informatique, il faut changer de paradigme. S'il existe une faille, elle sera utilisée un jour ou l'autre. Le risque est donc 0 ou 1.* »

Il illustre cette vision avec la méthode Ebios qu'il a lui-même appliquée. « *J'ai rempli durant des années les matrices Ebios 60x60 avec l'application Java dédiée. On ne peut d'ailleurs pas créer des matrices 70x70 parce que Word ne sait pas gérer plus de 60 colonnes. Mais, à la fin, le risque sera 0 ou 1. Si vous avez un risque et que vous êtes suffisamment gros ou visible, vous serez attaqué un jour ou l'autre.* » Aujourd'hui, le piratage est systématique. « *Même le service de vente des tickets de métro de New-York a été piraté pour récupérer des numéros de cartes de crédit* » conclut Nicolas Ruff. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
la Matinée Stratégique
**La gestion des risques :
arbitre de la sécurité
des SI**
sur **CIO Online**



LES RISQUES ONT UNE FORTE DIMENSION HUMAINE

Il existe quatre familles de risques liés aux systèmes d'information selon **François Beaume, président de la commission Système d'Information de l'AMRAE** (Association pour le management des risques et des assurances des entreprises).

La plupart de ces risques sont d'origine humaine ou avec une forte dimension humaine dans leurs conséquences telles que les décisions prises :

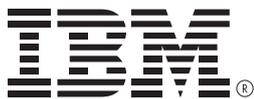
- 1 **Risques organisationnels** : incapacité à assurer la traçabilité et la crédibilité de l'information ; perte d'opportunité par manque de veille technologique et d'intelligence économique ; continuité de l'activité non assurée.
- 2 **Risques liés aux infrastructures** : continuité de l'activité non assurée, effets secondaires d'un événement (par exemple : incendie limité puis extinction par inondation).
- 3 **Risques humains** : élément souvent aggravant dans la gestion d'une crise autre ; perte ou vol d'information confidentielle (interne ou client) avec ou sans utilisation frauduleuse...
- 4 **Risques externes** : intrusion dans le système d'information et atteinte au niveau de service en des endroits et des moments clés, perte ou vol d'information confidentielle (interne ou client) avec ou sans utilisation frauduleuse.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
François Beaume
sur **CIO Online**





PUBLI-REDACTIONNEL

MATINÉE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 11 OCTOBRE 2011 PAR CIO

La révolution de l'adaptabilité permanente

L'agilité est un atout clé des systèmes d'information. C'est sur ce thème stratégique que CIO et Le Monde Informatique ont animé une conférence le 11 octobre 2011, en partenariat avec IBM, Software AG, Verizon, Oracle et Logica Business Consulting.

Dans cette période économique troublée, la capacité d'une entreprise à modifier son cap aisément est vitale. Les systèmes d'information doivent faciliter cette agilité. C'est tout l'enjeu du débat qui était lancé le 11 octobre 2011 lors de la conférence organisée par CIO et Le Monde Informatique au Pavillon Dauphine à Paris. L'événement a réuni quatre-vingts décideurs IT en entreprise, en partenariat avec IBM, Software AG, Verizon Business, Oracle et Logica Business Consulting.

Une panoplie de solutions

Les managers IT disposent traditionnellement d'une panoplie de démarches et d'outils d'amélioration de l'agilité. La conférence a été l'occasion de faire le point sur les approches techniques les plus souvent citées qu'il s'agisse de l'orchestration des processus métiers (*Business Process Management*), des moteurs de règles, des architectures orientées Services (SOA), ou du recours à l'urbanisation. Mises en œuvre avec pragmatisme, ces approches sont désormais dynamisées par les différentes formes de Cloud Computing ou les méthodes de développement agile.

En ouverture, Olivier Morbé, Manager IT Practice pour le Boston Consulting Group, a pointé les inconvénients d'un système non agile – des projets trop longs, un système d'information sclérosé, des ressources IT, en particulier des compétences internes, mal adaptées aux demandes des métiers – avant de tracer un chemin vers l'agilité. « *Pourquoi ne pas se positionner comme un fournisseur de produits ?* », a-t-il proposé aux DSI.

Prendre de meilleures décisions et améliorer les processus métiers

Les révolutions actuelles des systèmes d'information proviennent du Cloud, de la mobilité ou du décisionnel. C'est sur ces trois axes qu'est intervenu Jerry Cuomo, Vice-président chez IBM et directeur technique mondial (CTO) de l'offre WebSphere qui intègre l'ensemble des middleware d'intégration d'IBM. A l'heure de la mobilité généralisée, il a dévoilé une solution innovante présente au catalogue de l'entité Rational, d'aide au déploiement d'applications portables sur de multiples environnements de *smartphone*.

Jerry Cuomo a également présenté des dispositifs d'accélération des déploiements de services applicatifs en mode Cloud. Puis, il a détaillé une nouvelle offre centrée sur l'automatisation intelligente de la prise de décisions s'appuyant sur WebSphere Operational Decision Management. « *Cette offre aide les métiers à prendre de meilleures décisions et à améliorer leurs processus* », a conclu le CTO. ▶

Une première table ronde a réuni quatre managers ayant mené des démarches de structuration stratégique – urbanisation, SOA, BPM, moteurs à base de règles - afin d'améliorer l'agilité de leur système d'information : Xavier Boileau, directeur Architecture et Innovation chez Generali, Xuan Phan, DSI d'AXA Wealth Management, Patrick Dubreil, DSI de BCA Expertise et Jean-Claude Zeifman, consultant en SI à la DSI de GDF-Suez.

On ne court pas un marathon avec des semelles de plomb

Dans cette quête de l'agilité, le Cloud apparaît comme un levier d'action efficace en ce qui concerne les infrastructures. C'est ce qu'a rappelé Bruno Gillet, Senior Architect IT Solutions chez Verizon Business, fournisseur de solutions de communication, et positionné sur les services d'hébergement et les services de Cloud via des acquisitions stratégiques. « *La dynamique de l'infrastructure est un facteur clé d'agilité. Un marathon ou un sprint ne se courent pas en étant chaussé de semelles de plomb* » a-t-il insisté. Bruno Gillet a détaillé comment s'orienter au sein des modes de facturation associés à ces nouveaux services, selon les besoins dictés par chaque type de Business.

Emmanuel Ménager, responsable du développement de la stratégie et des partenariats sur l'offre BPM chez Software AG, a ensuite présenté la démarche *Business Process Excellence* de cet éditeur européen, leader de l'intégration inter-applicative et de la modélisation métier. Elle consiste à relier les processus métier et leur exécution réelle sur le terrain. « *Il s'agit d'une démarche progressive afin de rapprocher les visions métiers et technologique* », a-t-il précisé. Le Cloud qui doit s'appuyer sur des processus bien maîtrisés héberge une partie de la démarche. Des outils aident à décrire les processus ainsi que les systèmes organisationnels et informatiques associés. On suit les performances des processus, on anticipe au travers de simulations et on maîtrise les risques.

Le meilleur du Cloud privé et du Cloud public

Cette montée en puissance du Cloud et de ses diverses déclinaisons ouvre la possibilité pour les entreprises d'héberger tout ou partie de leurs outils d'intégration ou de leurs applicatifs au sein de plateformes de développement externalisées. On aboutit ainsi à des Cloud de type PaaS (*Platform as a service*) et à des infrastructures hybrides. « *Un middleware placé sur une plate-forme PaaS permet d'assurer la cohabitation entre le Cloud privé et le Cloud public et de choisir au cas par cas la meilleure option* », a proposé Laurent Macquet, Senior Manager, Cloud Consulting Leader chez Logica Business Consulting. Une démarche qui nécessite une intégration au travers d'un portail. Hugues Simonnet, Middleware Business Development Representative chez Oracle a ainsi présenté la toute nouvelle offre Oracle Public Cloud : « *cette offre comprend notamment Web Center Portal, qui permet d'intégrer des services internes et externes à l'entreprise via une interface utilisateur de type Web 2.0.* » On aboutit alors à idée d'un catalogue unifié de services facturés à l'usage.

La matinée s'est achevée par une seconde table ronde qui a réuni des utilisateurs ayant opté pour des approches favorisant la réactivité face aux demandes des métiers et reposant sur le Cloud Computing ou les méthodes agiles. On ainsi pu entendre les retours d'expérience de Laurent Rousset, DSI de Jardiland, Laurent Sarrazin, responsable du Centre Agile chez Société Générale, Thomas Chejfec, DSI d'Aldes et de Xavier Boileau, qui exerce également les responsabilités de directeur Etudes Internet et Front chez Generali. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'intégralité de
l'évènement
sur CIO Online

« Le DSI doit résister aux pressions des uns et des autres »

Nathalie Watine est DOSI de Bouygues Immobilier. Pour elle, le DSI doit parler technique juste assez pour éclairer les métiers. Gardien de l'orthodoxie, il résiste aux pressions tout en étant flexible. Enfin, il lui faut être un partenaire professionnel proche des utilisateurs et pédagogue.



CIO : *Le bon DSI est-il plutôt un technicien, un manager, un ensemblier ou un responsable business ?*

Nathalie Watine : Il doit être un peu tout cela à la fois, et un partenaire du business. Malgré tout, il doit maîtriser la technique. Il est au carrefour de la technique et du business et être ainsi capable de comprendre les opportunités pour le métier offertes par les nouveautés techniques. Il doit aussi avoir un leadership fort. Cela lui permet de résister aux pressions des uns et des autres afin de garantir la cohérence du système d'information. Or il faut bien admettre que ce rôle peut être en contradiction avec une demande forte en agilité et en flexibilité.

De plus, selon les cas, il fait au sein de sa DSI ou bien il fait faire par des sous-traitants. Il est donc ensemblier afin de garantir la cohérence du tout.

CIO : *Comment le DSI doit-il gérer les relations avec la direction générale et les directions métiers ?*

Nathalie Watine : Le DSI doit être proche des métiers et de la Direction Générale et comprendre les enjeux métiers. Le DSI doit aussi décoder pour eux les technologies émergentes et en cela leur parler de la technique, contrairement à ce que l'on entend souvent. S'il ne le fait pas, il est ringardisé très rapidement. Le Directeur Général lit des articles sur le Cloud ou les réseaux sociaux d'entreprise dans Les Echos et attend qu'on lui explique à quoi ça sert et ce que c'est. Si on ne le fait pas, il pensera que la DSI est simplement à côté des sujets du moment et obsolète. Le DSI doit être le pédagogue de la technique. Quand j'ai une question juridique, je me tourne vers la direction juridique pour qu'elle m'explique les enjeux. La DSI a le même rôle pour les technologies de l'information. La communication du savoir-faire de la DSI est importante, même si je n'aime pas le terme « *marketing de la DSI* » parce qu'il sous-entend des paillettes de mauvais aloi. Mais il faut reconnaître la nécessaire promotion de la DSI en sachant mettre en avant son expertise et ses apports aux entités business.

CIO : *Est-il différent d'être DSI interne ou DG d'une DSI externalisée ?*

Nathalie Watine : Tout à fait. J'ai vécu aussi bien la filialisation que la réintégration de la DSI. La filialisation avait permis de transformer la DSI en véritable fournisseur et de professionnaliser ses services. Elle a alors précisé son offre de services et ses engagements. Le problème est que la DSI est ainsi, à coup de facturation systématique, positionnée en pur fournisseur externe et plus du tout comme un par- ▶

NATHALIE WATINE : DE LA TECHNIQUE À L'ORGANISATION

Nathalie Watine est diplômée de Supinfo en 1989 et est rentrée dans la foulée au sein du groupe Bouygues Construction comme ingénieur projets. Elle a notamment été chef de projet au sein de la filiale informatique de l'époque, C2S, qui travaillait à 70 % pour le groupe Bouygues et 30 % pour d'autres entreprises. C'est dans ce cadre qu'elle rejoint la Saur, à l'époque filiale du groupe Bouygues en charge de l'assainissement et de la distribution d'eau, d'abord en tant que consultante. Elle a eu en charge la refonte du système d'information clientèle et facturation autant en France qu'à l'étranger. Elle devient directrice des études puis en 2003, elle arrive aux responsabilités

de DSI de la Saur. A cette époque, la société a quitté le giron du groupe Bouygues. La Saur est d'abord vendue à un fond d'investissement avec une prise de participation du management dans le cadre d'un financement d'acquisition par emprunt (LBO, Leverage Buy Out). C'est ensuite un groupe industriel qui reprend la Saur. Nathalie Watine profite alors d'une opportunité de retourner dans le groupe Bouygues Immobilier. En 2010, elle devient Directrice de l'Organisation et des Systèmes d'Information qui regroupe l'assistance à Maîtrise d'ouvrage, la DSI, la gestion des risques (Contrôle interne et Assurances) l'audit Interne et les services généraux. ■

tenaire des métiers, avec une anticipation et une réflexion amont pourtant indispensables. La ré-internalisation a permis de repositionner la DSI comme une autre direction du groupe tout en conservant la qualité de service qu'elle avait du développer.

CIO: *Qu'est-ce qu'un DSI doit absolument savoir faire en tout premier lieu ?*

Nathalie Watine: Ne parlons pas de l'excellence opérationnelle : c'est la base de la base. Il faut bien sûr garantir le bon fonctionnement de toutes les applications, assurer leur pérennité, leur évolution, etc. Mis à part ça, la première chose à faire est de se mettre à la portée du business. Il faut à la fois comprendre le business et savoir lui expliquer ce que la DSI peut lui apporter. Une des premières qualités d'un DSI pourrait être la pédagogie.

CIO: *A l'inverse, qu'est-ce qu'il ne doit surtout jamais faire ?*

Nathalie Watine: Bien entendu, il ne doit pas s'isoler dans sa tour d'ivoire de la technicité, se voir en dépositaire de la Vérité. Il doit comprendre comment le système d'information et les nouveaux enjeux du numérique peuvent faire progresser son entreprise. Pour ce faire il doit s'ouvrir vers l'extérieur de sa DSI et obtenir une vision plus large. Il doit donc à la fois avoir un cran d'avance sur ce qu'il conviendrait de faire tout en étant capable de susciter le consensus.

CIO: *Avez-vous un exemple de cas où un DSI peut ainsi être un cran en avance sur la maturité de son entreprise ?*

Nathalie Watine: Typiquement, c'est le cas des réseaux sociaux d'entreprise, exemple qui sera bientôt un sujet pour nous. Ce n'est pas un problème informatique. Mais c'est un projet d'organisation et la question qui se pose c'est « *est-ce que l'entreprise est mûre ?* » Par exemple, si la direction de la communication doit valider chaque contribution, c'est raté. L'entreprise n'a dans ce cas absolument pas la maturité nécessaire à la mise en place d'un réseau social d'entreprise.

CIO: *Enfin, vous êtes une cadre dirigeante femme dans des milieux, le bâtiment et l'informatique, réputés très masculins et même machos. Est-ce que cela vous a déjà posé des problèmes ou des limitations ?*

Nathalie Watine: Non, pas personnellement. Je trouve que le débat sent toujours le vieux militantisme. J'ai des enfants, de nombreuses activités sportives et les mêmes soucis que les hommes pour concilier tout cela avec mon métier. Mais il est vrai que certaines autres femmes ont ou ont eu plus de mal que moi. Le groupe Bouygues est sensible à cette question parce que, comme la majorité des entreprises, les femmes y sont rares aux postes de cadres dirigeants. Le vrai problème réside plutôt dans l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. C'est à ce niveau là que les mentalités doivent encore évoluer parfois. Est-il normal dans une réunion à 19 heures de ne voir que les femmes regarder leur montre parce qu'il y a un enfant à récupérer à la crèche ? Ce sont les deux parents qui doivent se préoccuper de ce genre de sujets. Mais les choses évoluent. Les jeunes papas commencent à s'impliquer. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

POSTE DE TRAVAIL : Segmenter les usages Industrialiser l'hétérogénéité

jeudi 26 janvier 2012 De 8 h 30 à 14 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

L'interaction avec les systèmes d'information est de plus en plus personnalisée. Les tablettes tactiles, les smartphones ou les PC portables montent en puissance et bousculent les PC traditionnels ou les postes client léger. Plus que jamais, il s'agit de délivrer à chaque collaborateur ou à chaque client de l'entreprise l'environnement de travail ou de communication qui lui convient au meilleur coût sur le meilleur terminal. Charge aux managers IT de rendre possible cette segmentation fine des usages et des modes d'accès à l'information tout en maîtrisant les budgets.

INSCRIVEZ-VOUS

Les secrets de vos concurrents sont sur les médias sociaux

Les entreprises ayant du bon sens surveillent Facebook, Twitter et LinkedIn afin de récupérer de précieux renseignements sur les produits, les finances ou les clients mécontents de leurs concurrents. Nos confrères de CIO Etats-Unis détaillent cette pratique d'intelligence économique trop souvent négligée.

L Il y a dix ans, Logicalis, un intégrateur de systèmes, aurait eu besoin de mettre en place des écoutes téléphoniques pour connaître les récriminations des clients mécontents ou les propos d'un prospect d'un concurrent. Mais quand un commercial de Logicalis est tombé par hasard sur une mise à jour d'un statut LinkedIn révélant la déception d'une personne au sujet d'un service de Cloud Computing concurrent, il savait exactement quoi faire.

Exploiter les informations dévoilées

« La personne se plaignait parce qu'un fournisseur les avait contactés pour leur proposer d'investir dans une solution de Cloud Computing », se souvient Lisa Dreher, vice-présidente du marketing chez Logicalis, à Farmington Hills dans le Michigan. Lorsque la personne a découvert que le vendeur n'était pas en mesure d'offrir la bonne solution, elle a exprimé sa rancœur sur LinkedIn, ce qui, selon Lisa Dreher, « a été une bonne chose car nous avons effectivement la solution Cloud dont ils avaient besoin. Donc, notre commercial a été en mesure de dire 'Nous pouvons vous aider' ». Au bout du compte, Logicalis a fini par vendre son offre de service de Cloud Computing à cette personne.

Depuis plusieurs années, les entreprises ont recours à des outils tels que HootSuite et Radian 6 pour surveiller ce que les gens disent à leur sujet dans les médias sociaux. La nouvelle tendance est que les entreprises cherchent à exploiter les flux des médias sociaux pour apprendre des informations très précieuses sur les entreprises rivales, explique Richard Plansky, senior managing director chez Kroll, une société de conseil en gestion du risque basée à New York et qui propose des logiciels d'intelligence économique.

« Les médias sociaux transfèrent dans la sphère publique une grande partie de ce qui était autrefois des informations privées », affirme Richard Plansky. « Cela rend beaucoup plus facile le recueil des informations sur les activités des entreprises que nous surveillons. Maintenant, nous pouvons le faire à partir de notre PC de bureau. »

Bits précieux

Spécifications de produits, tests de produits, offres promotionnelles, données financières, offres d'emplois, licenciements, chiffres de l'industrie et les niveaux de satisfaction client sont quelques-unes des informations qui peuvent être tirées de profils Facebook, de fils Twitter, RSS ou de Blogs.

« Un grand nombre de données sont inoffensives prises par petits morceaux séparés, mais lorsque ces éléments sont combinés avec beaucoup d'autres petits éléments d'information, cela vous donne véritablement une grande fenêtre sur une entreprise », constate Shane MacDougall, partenaire chez Tactical Intelligence, un cabinet de conseil canadien.

Mais les employés s'exprimant sur les médias sociaux ne sont pas les seuls à révéler des secrets. « Beaucoup d'entreprises sont très inquiètes des fuites que leurs employés peuvent commettre, mais il se trouve que certaines des informations les plus critiques qui fuient proviennent des entreprises elles-mêmes sous la forme de documents de vente, des présentations à des conférences ou des données mal sécurisées sur leurs propres sites web », prévient Shane MacDougall.

Prenez, par exemple, un PDG de start-up qui a posté une question concernant le modèle économique d'un concurrent sur Quora, un site collaboratif de questions-réponses. Le PDG, qui a demandé à rester anonyme, a voulu savoir comment l'un de ses principaux concurrents gagnait de l'argent, après avoir échoué à trouver cette information sur internet. Sous quelques jours, « le directeur du développement de l'entreprise cible a en fait répondu à ma question - ne sachant pas que j'étais un concurrent », s'émerveille le PDG de la start-up.

Quand il n'est pas en train de poster des questions sur Quora, le jeune PDG sollicite aussi des conversations avec les clients de ses concurrents sur Twitter. « J'essaie toujours d'amener la conversation en demandant aux clients ►

d'une entreprise rivale 'pourquoi ils n'aiment pas le produit ou qu'aime-t-il chez lui? C'est un peu comme des enquêtes de marché, mais je considère que c'est en fait de la veille concurrentielle, car vous n'apprendrez jamais plus sur vos concurrents que par leurs clients. »

Analyse fulgurante

Trop parler peut couler des navires, mais des détails n'ont de sens que si une entreprise sait comment les exploiter de façon stratégique. « *La veille concurrentielle ne consiste pas seulement à recueillir des données* », constate Leonard Fuld, le fondateur de Fuld & Co, un cabinet de conseil en intelligence économique à Cambridge, dans le Massachusetts aux Etats-Unis. « *Au final, ce sont les bonnes analyses qui vous amènent à une solution singulière, unique, fulgurante qui vous permettra de prendre une décision un peu plus vite et un peu mieux que vos concurrents.* »

Richard Plansky confirme : « *la veille concurrentielle est bien plus que de simplement regarder un compte Twitter ou que de 'googler' le nom de quelqu'un. Le secret du succès est d'être formé à l'investigation et d'avoir l'instinct de comprendre comment suivre à chaque instant les bonnes discussions.* » Pour cette raison, Richard Plansky recommande de se tourner vers un service tiers avec des professionnels qui sont très bien formés à la collecte de données, à l'usage des techniques d'analyse et à dessiner des pistes de réflexion à partir de toutes sortes d'informations et de sources.

C'est pourquoi Lisa Dreher a choisi d'utiliser les services d'une firme de recherche marketing en ligne, Webbed Marketing, pour identifier, enquêter et analyser les concurrents de son entreprise. Bien que Logicalis ne dispose pas d'un programme d'intelligence économique officiellement en place, Lisa Dreher explique : « *Vous avez besoin de quelqu'un qui consolide les informations que vous recueillez dans un format résumé. S'il y a des éléments et des bouts de données un peu partout, vous ne pourrez jamais arriver à un format consolidé, à partir duquel les gens peuvent réellement développer une connaissance à partir des informations que vous collectez.* »

Pour les entreprises qui préfèrent une approche interne de la veille concurrentielle, il existe plus de deux cents outils prometteurs en matière de surveillance de médias sociaux pour signaler les conversations en ligne sur vous et vos concurrents. Radian 6, par exemple, relève les mentions sur plus de 100 millions de sites, permettant aux utilisateurs de réagir en temps réel à tout, depuis le lancement de produits concurrents jusqu'aux critiques des clients. Une autre solution de surveillance qui rencontre du succès est Lithium, qui aide les entreprises à trouver en ligne des mentions et des messages liés à des émotions fortes. Les utilisateurs peuvent comparer ces résultats à ceux de leurs concurrents. Les prix de ces outils vont du gratuit à des centaines de dollars par mois pour un abonnement.

Trop d'une bonne chose

Qu'une entreprise opte pour une société de conseil expérimentée comme Kroll ou une solution de surveillance gratuite comme Google Alerts, la partie la plus difficile en ce qui concerne le fait de creuser les masses d'information des réseaux sociaux est d'éviter la surcharge.

« *Le défi n'est pas de trouver l'information* », prévient Richard Plansky. « *Le défi c'est qu'il y a trop d'information. Le truc c'est de séparer le bon grain de l'ivraie.* » Pour éviter le déluge de données, Lisa Dreher déclare qu'il est essentiel que les entreprises déterminent à l'avance les informations qu'elles souhaitent recueillir et comment elles envisagent d'exploiter cette connaissance. « *Vous devez décider quelles sont les choses essentielles que vous voulez vraiment savoir sur vos concurrents et les choses que vous n'allez pas regarder en ce moment.* »

Plutôt que de lancer un programme de veille concurrentielle complet, précise Lisa Dreher, Logicalis recourt simplement aux services de marketing en ligne de Webbed Marketing pour recueillir des informations à des moments critiques. Par exemple, lorsque Logicalis s'est récemment diversifié dans le marché du Cloud Computing, l'entreprise a commencé à suivre les réponses des clients aux offres de Cloud de ses concurrents et les caractéristiques des produits tels que décrits dans les médias sociaux.

Des dilemmes éthiques peuvent découler de la veille concurrentielle via les médias sociaux. Dans certains cas, la ligne de séparation entre l'esprit de compétition et l'espionnage est claire. « *La création d'un faux compte Facebook pour se lier à un concurrent est totalement contraire à l'éthique* » illustre Richard Plansky.

Dans d'autres situations, la ligne peut être plus floue. Par exemple, est-ce que c'est mal de jouer le « *troll* » du flux Twitter d'un concurrent, c'est-à-dire de diffuser des informations malveillantes en utilisant des mots clés identifiant ce concurrent, dans le but de débaucher des clients mécontents? Au bout du compte, « *quand quelqu'un alimente le marché d'informations avec des flux Twitter et sur LinkedIn* », réagit Leonard Fuld, « *en quoi utiliser cette information serait-il condamnable?* » ■

Cindy Waxer pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez
la version originale
sur
CIO.com



« Le système d'information est le levier de toutes les réformes »

L'informatique peut être l'un des fondements d'une réorganisation efficace. Telle est l'opinion que défend Francis Massé, secrétaire général de la Direction Générale de l'Aviation Civile. Il crée une DSI interne après avoir bâti un système d'information financier.



CIO : *Quel est le rôle du secrétaire général de la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) ?*

Francis Massé : Le secrétariat général regroupe les fonctions transverses à la DGAC. Cela inclut la tutelle de l'Ecole Nationale de l'Aviation Civile, le service de gestion de la taxe d'aéroport, le service de l'ingénierie aéroportuaire et ce qui va devenir en janvier 2012 une véritable DSI, notre Centre d'Exploitation, de Développement et d'Etudes du Réseau Informatique de Gestion, autrement dit le CEDERIG. Cette DSI sera en charge de la modernisation. Ce choix traduit bien que les systèmes d'information sont au service d'une stratégie dans le cadre d'une gouvernance maîtrisée. C'est aussi un symbole qui marque le passage du monde de la bureautique à celui des systèmes d'information de gestion et de pilotage. Cette DSI reste sous ma responsabilité car rattachée au secrétariat général.

CIO : *Quelles sont les missions de la DGAC ?*

Francis Massé : Les 12 000 agents de la DGAC assurent la sécurité et le développement durable du transport aérien. A l'image de la FAA américaine, la DGAC assure d'une part le contrôle de la navigation aérienne et, d'autre part la sécurité aéronautique avec les certifications des écoles, des processus industriels ou des processus de gestion de la navigation aérienne. En France, il y a une séparation fonctionnelle stricte entre les rôles de régulateur et d'opérateur alors que, dans d'autres pays, la séparation est structurelle comme en Grande Bretagne et en Allemagne par exemple. L'essentiel de la réglementation du secteur est européenne voire mondiale.

CIO : *La future DSI ne s'occupera pas plus de l'informatique technique que l'actuel CEDERIG. Pourquoi séparer l'informatique de gestion et l'informatique de surveillance du trafic aérien ?*

Francis Massé : Si un système de gestion plante, cela peut être gênant, par exemple en retardant la paye des agents. Mais il n'y aura jamais de mort. En revanche, l'informatique technique est clé pour la sécurité du contrôle aérien. Un plantage de cette informatique peut avoir des conséquences graves pour la sécurité en termes de risque. Par conséquent, si une même direction était en charge des deux ►

UN JURISTE ÉNARQUE, SPÉCIALISTE DES TRANSPORTS ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Titulaire d'une maîtrise de droit public et ancien élève de Sciences-Po Bordeaux, de l'Ena (promotion 1984), de l'IHEDN et du Cycle des hautes Etudes Européennes (2009), Francis Massé a débuté sa carrière en 1984 comme administrateur civil au Ministère des Transports. Il s'y occupe de la marine marchande. De 1988 à 1990, il est détaché en tant qu'inspecteur des finances au Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget où il suit des missions sur des sujets variés comme les PME en Europe ou les investissements dans le tourisme. Il revient en 1990 au Ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer

où il est conseiller technique dans les cabinets des ministres Michel Delebarre et Louis Besson. En 1992, il rejoint une première fois et pour neuf ans la DGAC en tant que sous-directeur des personnels et des affaires juridiques. De 2001 à 2003, il devient directeur général délégué à Radio-France International (RFI) avant de rejoindre le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable en tant que directeur général adjoint de la direction générale de l'administration. Enfin, en 2006, il revient à la DGAC mais, cette fois, en tant que secrétaire général. Il est auteur de plusieurs ouvrages sur la réforme de l'État. ■

domaines, elle privilégierait toujours l'informatique technique. Or l'informatique de gestion est fondamentale pour la gouvernance d'une organisation. Il faut que la DSI opère de bons choix de gestion et de stratégie. Ses anticipations auront, au bout du compte, des impacts aussi sur la sécurité parce qu'elle permettra de correctement gérer, par exemple, les ressources humaines ou financières. Il faut, malgré tout, évidemment une coordination entre les deux informatiques au niveau managérial.

CIO : *Quelles seront les missions de cette DSI ?*

Francis Massé : La future DSI de la DGAC, qui prendra ce nom en janvier 2012, va être en charge de l'informatique de gestion et de communication comme la messagerie et le portail réalisé en technologies Oracle ainsi que des infrastructures comme le réseau. Elle administre l'annuaire d'entreprise qui permet d'accéder au portail unique d'information, d'applications et de réseau social. Les 59 communautés que l'on compte sur ce réseau social sont autant de réseaux d'expertises regroupant 10 % du personnel. Ces communautés utilisent des forums mais les plus actives y gèrent leurs connaissances. Cette préservation du capital de connaissances est fondamentale, surtout quand un départ en retraite sur deux n'est pas remplacé.

CIO : *La mise en place d'outils de communication et de réseau social ne remet-elle pas en cause les modes de fonctionnement très hiérarchisés de la fonction publique ?*

Francis Massé : La culture de la DGAC n'est pas très militaire. Elle est plutôt de type « pionniers ». Nous avons bien entendu une rigueur professionnelle totale mais aussi des habitudes du contact informel, une culture de la technique et de l'oral qui facilitent l'intégration d'outils sociaux.

CIO : *Quel est le rôle de l'informatique dans une organisation comme la vôtre ?*

Francis Massé : On ne modernise pas l'Etat sans tirer partie des outils informatiques. C'est même le levier de toute réforme par les gisements de productivité, l'enrichissement des emplois par l'automatisation des tâches simples automatisables et la meilleure gouvernance globale de l'organisation. La création, au niveau de l'Etat, de la DGME, par exemple, correspond à cette logique. Cela ne veut pas dire qu'il faut avoir une approche outils. Mais ceux-ci ne sont pas neutres. Leur existence, avec les possibilités qui en découlent, influe sur les processus et leurs évolutions.

CIO : *Qu'attendez-vous de la DSI, en tant que secrétaire général ?*

Francis Massé : La DSI va dépendre de moi. J'attends qu'elle réponde aux besoins des directions métiers, y compris de moi-même, notamment en entretenant les applications métier particulières comme celles dédiées à la sûreté des aéronefs ou des aéroports sans pour autant négliger les systèmes financiers ou de gestion des ressources humaines. La DSI doit assurer également le fonctionnement temps réel du système, avec une infrastructure de qualité, à l'heure où la DGAC gère, par nature, de nombreuses crises qu'il s'agisse de chutes de neige ou de conflits sociaux. Bien ►

LE BON DSI EST UN HYBRIDE DE « SACHANT » ET DE MANAGER

Selon Francis Massé, le DSI idéal possède un profil très complet et rare. S'il ne peut pas avoir toutes les qualités requises, il se doit d'être apte à s'entourer et à animer les talents nécessaires.

- 1 **Le DSI est un connaisseur de la culture d'entreprise ou**, du moins, quelqu'un apte à s'y adapter très rapidement. « A la DGAC, cette culture est à la fois riche et spécifique, mêlant de nombreux mondes comme la sécurité, le régalien, etc. » explique Francis Massé.
- 2 **Le DSI est un « sachant » du numérique.** Francis Massé développe : « je me méfie du mot 'expert' car le DSI doit aussi être un pédagogue pour expliquer les apports des évolutions technologiques pour les métiers ». Le DSI doit ainsi expliciter les éventuels avantages du Cloud ou détailler les atouts et limites de l'externalisation.
- 3 **Le DSI est un manager d'équipe et du budget.** Il doit notamment être rompu à la négociation, tant en interne qu'avec les fournisseurs.
- 4 **Le DSI est un stratège préparant l'avenir.** Membre du comité de direction, au même titre que le DRH et le DAF, son action se situe sur le terrain de la stratégie, de la gouvernance. Il prépare les évolutions futures du système d'information.
- 5 **Le DSI est un garant de l'efficacité au quotidien.** Avant de se préoccuper du devenir des systèmes, il doit assurer le service de qualité nécessaire aux métiers au quotidien. Il a ainsi une dualité de rôles pas toujours simple à assumer.

entendu, nous comptons sur la DSI pour assurer une veille technologique. Elle peut ainsi jouer pleinement son rôle en sensibilisant la direction générale sur les apports des nouveaux outils. Sa contribution au regroupement et à la mutualisation des services est également importante. La fusion des guichets pour payer les différentes taxes a ainsi entraîné des modifications informatiques.

CIO : *Justement, quel est le modèle économique de la DGAC ?*

Francis Massé : Nous disposons d'un budget annexe de l'Etat. Le principe du budget général, c'est la fongibilité : les recettes ne sont pas affectées aux dépenses mais l'ensemble est traité globalement. Le système informatique d'exécution budgétaire Chorus, de ce fait, ne traite que les dépenses. Dans un budget annexe, par opposition à ce principe, les recettes et les dépenses sont associées : nous bénéficions de redevances des compagnies aériennes pour les contrôles opérés, de taxes aéroportuaires, etc. en échange de quoi nous devons fournir un service.

CIO : *Comment cela se traduit-il sur le plan informatique ?*

Francis Massé : Les redevances sont gérées pour l'essentiel au niveau européen dans le cadre du principe du ciel unique puis reversées aux différents pays. Pour les taxes, nous avons des systèmes dédiés. Pour l'informatique technique, les systèmes informatiques sont interopérables au niveau européen quand les outils ne sont pas unifiés.

CIO : *Pourquoi n'utilisez-vous pas Chorus, commun à toutes les administrations d'Etat ?*

Francis Massé : Notre système d'information financier (SIF) s'interface avec Chorus car les budgets annexes se déversent dans le budget général. Mais nous avons besoin d'une comptabilité générale complète avec les recettes et les dépenses, d'une comptabilité analytique et d'un décisionnel. De plus, les règles de calcul des taxes et redevances sont complexes tant pour déterminer les taux que les assiettes. Pour toutes ces raisons, l'AIFE (Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat) a admis que nous devions disposer de notre propre système. Elle nous a d'ailleurs apporté une aide précieuse tant sur le plan technique que sur le plan fonctionnel.

CIO : *Comment avez-vous mis en œuvre votre nouveau système d'information financier (SIF) et pourquoi ?*

Francis Massé : Nous disposions au départ du SIGEF (système d'information de gestion financière) qui ne couvrait que 20 % des processus et était complété par des feuilles Excel. En 2007, j'ai donc souhaité lancer le projet SIF. Le marché a été notifié en mars 2009 à un consortium Atos, Bearing Point et SAP. Nous avons piloté le projet par les coûts et les délais. Le SIF a été opérationnel en temps et en heure au début de 2011. Il n'y a pas eu de grosses erreurs, tous les processus étaient opérationnels dès janvier. Nous avons bien sûr géré quelques bogues avec, au départ, un point par jour puis un point par semaine. La recette définitive a été réalisée le 9 septembre 2011. En tout, selon la manière dont l'on compte, certains utilisateurs ne procédant qu'à des demandes d'achat très ponctuelles par exemple, il y a de 400 à 600 utilisateurs. Le projet SIF illustre parfaitement le rôle de levier de transformation des systèmes d'information.

CIO : *En quoi ce projet a-t-il été fondamental pour la DGAC ?*

Un outil aussi structurant que SAP a des impacts forts sur l'organisation financière, en général, et sur les processus métier, en particulier. Pour en tirer tous les bénéfices, nous avons beaucoup investi dans la formation des agents concernés. Nous avons également grandement modifié nos processus, ce qui n'est pas achevé. Il n'était pas question de simplement remplacer du papier par de l'électronique. Nous travaillons actuellement à nos liens avec le service facturier à la Direction Générale des Finances Publiques. Il nous faut réduire nos coûts sans détruire la valeur ajoutée que nous produisons qui repose sur un service de qualité au secteur aérien, c'est à dire 2 % du PIB, en échange des redevances qui nous sont versées. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

S'EXERCER À TOUJOURS ÊTRE AGILE



CIO EVENEMENTS 2012

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 sur cio-online.com

26 janvier 2012

POSTE DE TRAVAIL : SEGMENTER LES USAGES, INDUSTRIALISER L'HÉTÉROGÉNITÉ

L'interaction avec les systèmes d'information est de plus en plus personnalisée. Les tablettes tactiles, les smartphones ou les PC portables montent en puissance et bousculent les PC traditionnels ou les postes clients légers.

16 février 2012

CLOUD COMPUTING

Le cloud computing s'installe durablement dans les esprits et sur le terrain. Charge aux entreprises d'en tirer le meilleur parti à l'heure où l'informatique dans les nuages suscite autant l'intérêt des décideurs IT que des directions générales, des directions métiers ou financières.

21 mars 2012

QUALITÉ DE SERVICE

A l'heure de l'informatique au service du business, délivrer le bon niveau de service au bon prix reste le premier défi à relever.

27 mars 2012

IT FOR CFO : LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES D'INFORMATION POUR LES DAF ET DG

Les systèmes d'information représentent un levier d'action majeur à développer afin de soutenir une stratégie offensive mais leur financement est critique.

SOMMAIRE N° 47 DÉCEMBRE 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : L'innovation IT au service de la compétitivité des entreprises

CARRIERE : Gérer un centre de contacts à l'heure des medias sociaux

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS : Révolutionner les déplacements grâce au numérique

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

Une publication de :

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

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

A participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre