

ÉDITO

SOMMAIRE



eci est une révolution, disait Steve Jobs lorsqu'il présentait un nouveau produit d'Apple.

Et c'est encore ainsi que les fournisseurs présentent le Cloud ou le Big Data.

Mais pour les responsables des systèmes d'information, les vrais enjeux restent les mêmes : comprendre le métier, répondre à ses attentes, gérer les données personnelles avec prudence... En fait, l'essentiel ne change pas malgré les révolutions.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Le Cloud public fait son chemin dans tous les esprits

p. 1 à 7

GESTION DE CARRIÈRE

Au cœur de la DSI de PSA des équipes bilingues IT/métiers

p. 9 à 12

INTERNATIONAL

Comment le DSI d'ING Japon a transformé son service

p. 13 à 14

SYSTÈMES D'INFORMATION ET MÉTIERS

Le DSI et le CIL doivent coopérer face au SaaS et au Big data

p. 15 à 17

HUMEUR

p. 18

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Le Cloud public fait son chemin dans tous les esprits

Les DSI ne s'opposent plus au Cloud public, même quand ils préfèrent d'abord passer par la case Cloud privé. Grâce au Cloud, ils deviennent des intégrateurs de services. De plus, ils réconcilient le développement et la production.

Le Cloud public entre dans les mœurs, même pour les grandes entreprises ou pour des applications critiques. Et lorsque la formule du Cloud privé reste privilégiée, c'est souvent en acceptant de s'ouvrir un jour au Cloud public, jugé inéluctable. Pourquoi cette évolution ? Les raisons sont économiques, issues des exigences des métiers ainsi qu'à la difficulté de disposer en interne des compétences nécessaires. Les questions liées à la réglementation, à la réversibilité, à la confidentialité et à la sécurité des données ne sont plus invoquées comme des obstacles insurmontables, mais comme des points à contractualiser. Les DSI font même preuve d'une certaine résignation vis-à-vis des applications en mode SaaS dont les clauses contractuelles sont peu ou pas négociables.

Réussir la transition : le vrai enjeu

Pour réussir la transition vers le Cloud, la DSI devient un intégrateur de services et rassemble les équipes du développement et de la production, en adoptant le concept de DevOps, une approche qui accélère les mises en production. Evoluer vers le Cloud suppose de réaliser de profondes transformations. C'est ce que l'on constate à l'écoute des managers des systèmes d'information de Crédit Agricole, d'Axa Global Direct, de La Mutuelle Générale, de la banque Monte Paschi, de Ventadis (filiale de M6) et de la Communauté d'Agglomérations de l'Aéroport du Bourget.

7 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

Laurent Verdier

Crédit Agricole

Xavier Boileau

AXA Global Direct

Cécile Bottalla

Mutuelle Générale

Mickaël Lenoir

Ventadis (filiale de M6)

Francis Fournet

Monte Paschi Banque France

David Larose

Communauté
d'Agglomérations du Bourget

Benoît Tiers

EOA (European Outsourcing
Association)

CRÉDIT AGRICOLE

- Construction d'un important Cloud privé à mi-chemin entre le IaaS et le PaaS.
- Freins davantage liés à des difficultés à trouver les bons profils qu'à la technologie.
- Préparation d'une ouverture au Cloud public, jugée inéluctable.

VENTADIS (FILIALE DE M6)

- Plateforme de e-Commerce placée entièrement dans le Cloud Azure de Microsoft.
- PaaS jugé idéal mais le IaaS est encore nécessaire pour certains composants.
- Coûts divisés par quatre à isopérimètre, et par deux avec un PCA.

AXA GLOBAL DIRECT

- Transformation du système d'information pour le préparer au Cloud.
- Appui sur le Cloud privé fourni par Axa Tech, l'opérateur d'infrastructures interne d'Axa.
- Evolution de la DSI, qui devient un prestataire de services. Adoption du concept de Devops.

BANQUE MONTE PASCHI

- Les 300 postes de travail virtuels sont placés dans le Cloud d'Intrinsec.
- Coûts réduits de quelques pourcents mais avec un PRA performant.
- Gains importants en termes d'agilité, de rapidité de mise à jour et de mobilité.

MUTUELLE GÉNÉRALE

- Système d'information réparti entre un Cloud privé hébergé et partiellement mutualisé ainsi que chez des prestataires SaaS.
- Création d'une équipe dédiée au suivi des contrats d'externalisation.
- Contrats non négociables imposés par les prestataires SaaS mais acceptés ainsi.

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATIONS DU BOURGET

- Tous les serveurs et les PC virtuels sont placés dans le Cloud d'OVH.
- Migration facilitée par la virtualisation préalable de la totalité des infrastructures.
- ROI très rapide face au coût des contrats de maintenance et des compétences VMware.



Le Cloud public est un phénomène inéluctable qui nous amènera à externaliser des applications

Laurent Verdier
Crédit Agricole

Le Crédit Agricole déploie un Cloud privé et se prépare au Cloud public

Chez Crédit Agricole, le Cloud public n'est pas diabolisé. « *C'est un phénomène inéluctable qui nous amènera nécessairement à placer une partie de nos applications à l'extérieur, pour des questions de coût et d'agilité* », relève **Laurent Verdier, CTO du Crédit Agricole**, responsable du pilotage des Infrastructures et des opérations, à la direction informatique et industrielle. Une vision qui part d'un constat. Malgré un budget annuel de 2 milliards d'euros et une équipe de production de 1500 personnes, la DSI est très loin des moyens d'un Microsoft ou d'un Google. Le Crédit Agricole est un bateau plus lourd à manœuvrer qu'une PME et il est soumis à la réglementation du monde bancaire. Dans un premier temps donc, le Crédit Agricole refait l'intégralité de ses datacenters, qui prennent progressivement la forme d'un Cloud privé ouvert, capable d'accueillir à terme, de manière sécurisée, des solutions hébergées dans le Cloud public.

Vers un Cloud privé de plusieurs milliers de serveurs

Ce Cloud privé de grande ampleur est entré en production fin 2012. Il est basé sur les technologies Cisco, EMC et VMWare. Il est situé à mi-chemin entre le IaaS et le PaaS. Il propose un catalogue de services d'infrastructure à destination des équipes de production, pour des machines x86 sous Linux ou Windows. Le portail sera étendu aux équipes de développement. On accède à des serveurs virtuels, avec 10 combinaisons possibles, des options telles que le stockage et le secours et des bases de données pré-installées. Sur 10 000 machines serveurs, physiques et virtuelles de la banque, la cible est de 3 500 machines éligibles au Cloud. « *C'est une échelle nécessaire pour prétendre rentabiliser ce type d'infrastructure interne* », précise Laurent Verdier. L'objectif est de réduire de 20 à 25 % le coût de mise à disposition d'un serveur. Les économies sont obtenues grâce à un niveau d'automatisation élevé. Les services sont en outre benchmarkés en permanence afin de comparer leurs coûts à ceux du Cloud public.

Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
Laurent Verdier
 Crédit Agricole
 sur **CIO Online**


La plus grande difficulté pour développer ce Cloud privé n'est pas technologique mais humaine. « *Même dans une entreprise de notre taille, il est difficile de trouver des experts. Cette seule raison suffira pour que le Cloud public gagne des parts, même si celui-ci pose des questions de sécurité, de conformité et de localisation* », estime Laurent Verdier. Inutile de se battre contre certaines solutions en mode SaaS : outre leur acceptation par les métiers, les prix pratiqués sont difficiles à concurrencer. De plus, le Cloud public peut servir lors de débordements. Dans ce contexte, l'évolution de la DSI n'est pas simple. « *Un gros accompagnement est nécessaire car les changements liés au Cloud perturbent les équipes d'exploitation, qui aiment bien les processus carrés permettant de sécuriser le fonctionnement d'une production* », ajoute-t-il.

Cette évolution doit amener la DSI à devenir un assembleur de solutions externes comme internes. Elle pourra bénéficier de l'adoption du concept de Devops, synonyme d'agilité et d'économie. Le Cloud privé impacte un millier de personnes. Les opérations doivent devenir plus transverses en évitant les silos. Selon Laurent Verdier, les traditionnels environnements de recette sont coûteux et le résultat est contestable car ils ne reproduisent pas parfaitement l'environnement de production. « *De plus, ils ont déresponsabilisé une partie des équipes de développement en les éloignant des problématiques d'infrastructure et de mise en production* ». A ce titre, un des objectifs du Devops est d'intégrer le développeur à la production. « *Le Cloud est un moyen d'y arriver grâce à l'agilité qu'il apporte* », conclut-il.

Axa Global Direct : le Cloud répond aux contraintes business

En tant que compagnie d'assurance en ligne, Axa Global Direct subit des contraintes business drastiques : modèle low cost, nécessité de comprendre et de suivre un client quel que soit le canal d'acquisition, et obligation de réaliser une tarification plus rapide et meilleure que celles des compagnies classiques. Le Cloud est un élément de réponse grâce à la mutualisation de ressources standardisées et économiques, l'élasticité et le paiement à l'usage. « *En particulier, l'élasticité rapide permet d'accompagner la croissance en évitant les risques inhérents aux évolutions des infrastructures* », explique **Xavier Boileau, DSI d'Axa Global Direct**. Mais pour exploiter pleinement le nuage, il faut remplir plusieurs conditions. Tout d'abord, il s'agit de mettre en œuvre le concept de devops, c'est-à-dire la mise en production agile. D'autre part, le Cloud a un impact important sur la manière dont les applications sont fabriquées. « *Elles doivent adopter une architecture permettant de les distribuer et de les paralléliser sur un grand nombre de machines simples et pas chères* », précise Xavier Boileau. Plus généralement, il faut être capable d'opérer, structurer et déployer le système d'information pour qu'il puisse aller vers un Cloud. Dès lors, le rôle de la DSI se transforme partiellement, de celui d'opérateur à celui d'intégrateur. Le rôle d'opérateur est délégué au prestataire de Cloud. En l'occurrence, Axa Global Direct s'appuie sur un opérateur d'infrastructures interne, Axa Tech, partagé par toutes les filiales d'Axa. Cela ne l'empêche pas d'adopter des services SaaS ►

L'élasticité du Cloud permet d'accompagner la croissance en évitant les risques inhérents aux évolutions des infrastructures

Xavier Boileau
AXA Global Direct

DEVOPS : DU DÉVELOPPEMENT À LA MISE EN PRODUCTION

Selon **Xavier Boileau, DSI d'Axa Global Direct**, le concept de devops est indispensable pour tirer pleinement parti du Cloud. Avec une approche classique, les déploiements importants sont réalisés tous les 3 ou 6 mois, ce qui représente des coûts élevés de développement et de tests de non régression, pour une agilité difficile à maîtriser. « *L'alternative consiste à réaliser de tout petits changements mis en production très fréquemment, avec une capacité à identifier vite les problèmes* », explique Xavier Boileau. A chaque fois que l'on fabrique un morceau de code, on doit pouvoir le compiler, le tester et le passer en recette automatiquement. Poussée à l'extrême, cette démarche aboutit à un processus de test, d'intégration et de mise en production entièrement continu et sans intervention humaine, sauf lorsqu'un problème est détecté.

Le devops est un ensemble de pratiques qui permettent de concrétiser cette vision. Il sous-tend l'adoption des technologies Cloud de type Infrastructure as a Service. L'infrastructure devient alors programmable, par exemple pour créer une machine

virtuelle, l'installer et la mettre en production. Cela n'est possible que si tous les environnements du système d'information deviennent « scriptables ».

La mise en œuvre du devops impose également un modèle organisationnel, des méthodologies et une évolution de la culture d'entreprise. « *Développement et production ne doivent plus s'opposer mais collaborer, notamment pour intégrer dans les spécifications, les notions de scalabilité et de résilience* », résume Xavier Boileau. Cette vision est déjà une réalité chez les grands acteurs de l'Internet, pour lesquels la vitesse de déploiement est un facteur clé de succès. Facebook réalise ainsi une mise en production par jour, et Amazon le fait toutes les 11 secondes. ■

Pour en savoir plus


Retrouvez en vidéo
 l'intervention de
Xavier Boileau
 sur **CIO Online**




Les contrats Cloud seront probablement plus standards à l'avenir

Cécile Bottalla
Mutuelle Générale

comme Salesforce (pour équiper les forces de ventes) ou Office 365. « *Mais il s'agit d'applications non cœur de métier* », précise Xavier Boileau.

Trois prestataires Cloud à la Mutuelle Générale

A partir de 2011, la Mutuelle Générale a entamé la migration de son système d'information, essentiellement vers l'offre IaaS d'Atos. Les serveurs Windows sont placés sur une infrastructure partagée avec d'autres clients, ainsi que les ressources de stockage, quel que soit le système d'exploitation des serveurs. En revanche, les serveurs AS/400 et Unix sont sur des infrastructures dédiées également opérées par Atos. « *Si cela avait été possible, nous n'aurions pris que du mutualisé, pour des questions de coûts* », précise **Cécile Bottalla, DSI de La Mutuelle Générale**. Parallèlement, La Mutuelle Générale a opté pour les services SaaS Microsoft Office 365 pour la messagerie et Salesforce pour la relation commerciale.

La DSI a géré tous les aspects contractuels. Dans cette optique, elle a constitué une équipe dédiée, avec un gestionnaire de prestations embauché au début 2013, bientôt épaulé par deux autres personnes. Cette équipe gère la rédaction des contrats en amont, mais aussi le suivi en aval, afin de vérifier que ce qui est payé correspond bien à ce qui est fourni. Elle contrôlera en outre le respect des contrats de service et le cas échéant, elle calculera les pénalités.

Un important effort de contractualisation

L'essentiel de l'effort a été porté sur le IaaS d'Atos. Le paiement est mensuel, par serveur physique, à la VM ou au Go. Au-delà de cette tarification assez simple, il a fallu déterminer dans le détail qui faisait quoi. « *Ce travail est dû au fait que le packaging de l'offre d'Atos n'était à l'époque pas très mature. Atos était de bonne foi, mais il fallait lever les zones d'ombre. Les contrats seront probablement plus standards à l'avenir* », précise Cécile Bottalla. Dans le cas des offres SaaS, Microsoft Office 365 et Salesforce, les contrats sont bien plus standards et fermés, ce qui n'est en soi pas un souci majeur, même si cela peut compliquer l'intégration. « *Salesforce se protège beaucoup en limitant les possibilités de chargement de données. Mais ces contraintes doivent être contournées car notre référentiel - clients et contrats - reste chez Atos et doit être synchronisé quotidiennement avec Salesforce, qui pour sa part ne stocke que les données de GRC* », précise Cécile Bottalla.

Contrairement à Atos, Microsoft Office 365 et Salesforce posent toutefois la question de la localisation des données. Chez Microsoft, il est possible de demander une localisation en Europe - à Dublin ou Amsterdam. Chez Salesforce, la localisation est pour l'instant obligatoirement aux Etats-Unis, ce qu'il a fallu accepter. Côté Atos, le contrat permet une réversibilité totale. Mais pour les services SaaS, seule la récupération des données est possible. « *Chez Salesforce, les développements applicatifs seraient perdus mais ce n'est pas leur intérêt que cela se passe mal* », pondère Cécile Bottalla. Au final, il n'y a eu aucun incident significatif, chez Atos, Salesforce ou Microsoft. Le support de Microsoft s'est montré particulièrement bien structuré et a même trouvé la solution d'un problème qui venait en réalité de La Mutuelle Générale.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
Cécile Bottalla
Mutuelle Générale
sur **CIO Online**



La banque Monte Paschi place ses PC dans le Cloud d'Intrinsec

On peut aller beaucoup plus loin en matière de Cloud et y basculer même ses postes de travail. C'est le cas de Monte Paschi Banque en France. La banque devait améliorer l'agilité de son système d'information. Il était nécessaire d'accélérer le rythme des mises à jour applicatives, aussi bien en termes de développement que de déploiement, afin de suivre l'évolution commerciale. Ces changements devaient être planifiables sur 1 à 3 mois plutôt que sur un an. Afin d'atteindre cet objectif, la banque a migré l'ensemble de ses 300 postes de travail virtualisés sous VMware View, vers le Cloud IaaS d'Intrinsec. Elle a procédé en mode Big Bang agence par agence, pour ses 20 agences. « *Bien que les infrastructures d'Intrinsec soient mutualisées, il nous fournit plutôt un Cloud privé car pour y accéder, nous passons par Colt, avec un secours chez Orange, et non par Internet* », précise **Francis Fournet, DSI de Monte Paschi Banque France**. D'autre part, le IaaS choisi tend vers la PaaS, dans la mesure où les aspects système ou SQL-Server sont gérés par le prestataire.

Le projet a été motivé par des questions de coûts, de haute disponibilité et d'agilité. « *Le cloud nous apporte un PCA [Plan de Continuité d'activité] en temps réel, aussi bien pour les machines que pour le site de repli des utilisateurs* », se félicite Francis Fournet. Ce PCA rem-



Les aspects contractuels et économiques du Cloud sont plus complexes qu'en infogérance classique

Francis Fournet
Monte Paschi Banque France

place un PRA au redémarrage sous 4 à 8 heures qui générerait davantage de complexité. De plus, le déploiement de nouvelles agences, applications et patches est bien plus rapide. Le changement de prestataire se traduit par une baisse de 2 % du budget annuel. Le contrat prévoit également que le coût baissera encore de 2 % par an durant les prochaines années. Quant à la facture d'électricité, elle a été réduite de 50 % car les PC sont remplacés par des postes clients légers consommant seulement 40 W. Autre avantage, les utilisateurs se connectent depuis n'importe quelle agence et retrouvent immédiatement leur environnement de travail. Quant aux performances, elles ont été améliorées. « *Un PC virtuel démarre en quelques secondes car la machine virtuelle, la VM distante ne s'arrête jamais* », précise Francis Fournet.

La répartition des responsabilités est celle d'un IaaS. Le prestataire, Intrinsec, réalise les déploiements, la nuit, pour l'ensemble des 300 postes. Tandis qu'en amont, la DSI spécifie les droits des utilisateurs, construit les différents masters et les teste sur des VM dédiées à la recette et à la validation, hébergées par Intrinsec. Parallèlement, Monte Paschi Banque France a opté pour plusieurs services SaaS : archivage électronique chez Recall, gestion du risque chez eFront, lui-même hébergé sur Microsoft Azure, et traitement des déchets chez Euro TVS.

La DSI se transforme avec l'adoption du Cloud

La DSI avait déjà adopté une orientation maîtrise d'ouvrage au fur et à mesure que des composantes du système d'information passaient en infogérance. Le Cloud n'a fait qu'accentuer cette tendance. De plus, il a permis de fixer des coûts. « *Nous les refacturons auprès des agences, qui sont dès lors maîtres de leur budget et révisent d'elles-mêmes leur consommation en ajustant leur demande à leurs besoins, sans prendre de marge* », explique Francis Fournet.

Pour accompagner cette migration, la DSI a dû évoluer. « *Du fait de la mutualisation, les aspects contractuels et économiques du Cloud sont plus complexes qu'en infogérance classique* », pointe en effet Francis Fournet. Cet effort est mené conjointement avec les services juridique et financier. En particulier, l'étanchéité des données entre les différents clients du prestataire relève, pour les banques, d'une obligation légale. « *Elle est garantie par contrat par Intrinsec, qui décrit précisément comment ils font. De plus, nous avons ajouté une clause qui permet l'auditabilité totale, imposée par les autorités de tutelle du monde bancaire* », ajoute Francis Fournet. La contractualisation porte aussi sur la disponibilité, les performances et les temps de rétablissement en cas d'incident. Ce dernier point est particulièrement important car tout arrêt correspond potentiellement à une perte opérationnelle qui doit être mesurée - c'est une obligation vis-à-vis de la Banque de France. D'autre part, comme les aspects les plus technologiques sont pris en charge par le prestataire, les compétences de la DSI se concentrent sur les aspects maîtrise d'ouvrage et architecture globale du système d'information. ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Francis Fournet
Monte Paschi
Banque France
sur CIO Online



LE CLOUD FACILITE UN MODÈLE ORIENTÉ SERVICES

Selon **Benoit Tiers, président de l'EOA (European Outsourcing Association)**, le Cloud constitue la fondation d'une évolution de la DSI vers un modèle orienté services. Celui-ci se concrétise par la mise à disposition d'un portail de services à valeur ajoutée destinés aux développeurs, utilisateurs, voire clients. « *La dimension self-service de ce portail est synonyme de réduction des coûts de gestion des demandes et du support* », explique Benoit Tiers.

Mais il doit s'agir de véritables services, compréhensibles et acceptables par l'utilisateur. Par exemple, la mise à disposition d'un PC n'est pas un service en soi. De même, imposer le BlackBerry pour fournir un service d'accès à l'e-mail n'est pas satisfaisant. Il faut pouvoir supporter le terminal demandé par l'utilisateur, en déployant rapidement les couches logicielles correspondantes. Les services ne doivent en outre pas être figés mais évoluer très fréquemment dans une démarche de type devops.

« *Infrastructure et production doivent donc être prises en compte de plus en plus en amont sur les projets afin de prévoir le TCO du*

service sur une période de plusieurs années », explique Benoit Tiers. De fait, la DSI évolue d'un rôle de fournisseur vers celui d'intégrateur de services.

Naguère boîte noire, elle doit être capable de convenir avec le client d'un calcul de facture correspondant à la multiplication d'un besoin par un coût unitaire standard. Plus généralement, la relation avec les métiers se transforme.

Ces derniers s'estiment désormais compétents et vont discuter avec des fournisseurs. « *Leurs demandes sont légitimes mais ils devront comprendre l'importance des notions d'intégration, d'architecture et de services homogènes, même lorsque ces services sont répartis entre Cloud interne et externe* », martèle Benoit Tiers. De son côté, la DSI devra se mettre à la place du client, dont la satisfaction sera de plus en plus subjective. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
Benoit Tiers
sur CIO Online





Les coûts d'infrastructures ont été divisés par quatre à isopérimètre grâce au Cloud

Mickaël Lenoir
Ventadis

La production informatique de Ventadis dans le Cloud Azure depuis un an

Filiale de M6, Ventadis gère le système d'information du service de télé-achat de la chaîne, ainsi que le site de e-commerce Mistergooddeal. En 2011, la décision est prise de refondre la plate-forme de ce dernier, sur le Cloud Microsoft Azure. Cette migration a notamment nécessité celle du progiciel Endeca, écrit en Java, en mode PaaS. Ce progiciel a été complété par un développement spécifique en C# et .Net sur Azure, également en mode PaaS. L'application placée dans le Cloud dialogue avec l'ERP de Ventadis via un bus applicatif Biztalk de Microsoft. L'ERP et Biztalk restent hébergés dans un datacenter de Ventadis.

Le projet est entré en production en juin 2012, 100 % du chiffre d'affaires de Mistergooddeal est ainsi réalisé sur Azure. Le premier bilan est positif. Tout d'abord, la flexibilité du Cloud permet effectivement d'absorber les pics, le trafic pouvant être multiplié par 10 lors des deux premiers jours des soldes. « *Pour les soldes, nous sommes ainsi passés en cinq minutes de 10 instances Medium à 12 instances Extra-large* », précise **Mickaël Lenoir, DSI de Ventadis**. Les avantages du mode PaaS se confirment également. Il n'y a plus besoin de gérer le système, les bases de données, l'équilibrage de charge, ni même, dans une certaine mesure, les applications. De plus, les coûts ont été divisés par quatre à isopérimètre. En pratique, ils n'ont baissé que de 50 % car l'infrastructure est dupliquée à Dublin et à Amsterdam, afin de bénéficier d'un PRA [Plan de Reprise d'Activité] comprenant une réplique des bases de données toutes les cinq minutes sur le site de back-up. Celui-ci est strictement équivalent au site de production. Il n'y a pas eu d'incident majeur depuis la mise en production. « *On s'est aperçu que 80 % des coûts d'Azure correspondaient à l'infrastructure serveurs et seulement 20 % à la bande passante. Il y a des gains à faire sur les 80 %, en optimisant l'utilisation des serveurs* », pense Mickaël Lenoir.

Le IaaS peut être un remède transitoire

Un bémol dans cette migration réussie, le portage du logiciel Endeca sur Azure a posé des difficultés car l'un de ses composants ne supportait pas la haute disponibilité. Il ne se relançait pas correctement lorsque Microsoft effectuait la maintenance des instances de sa plate-forme PaaS. Cela provoquait une instabilité chronique qui nécessitait des redémarrages manuels de plusieurs minutes. La solution adoptée, qui a nécessité des adaptations sur le code applicatif, n'est pas totalement satisfaisante car mal optimisée, à cause d'une forte complexification. « *Nous envisageons de porter ce composant sur la plate-forme IaaS d'Azure, dès qu'elle sera pleinement opérationnelle* », avance Mickaël Lenoir, malgré tout convaincu que le PaaS reste la solution d'avenir. « *Mais il faut être très attentif à l'aspect haute disponibilité en revoyant le code afin d'être conforme aux bonnes pratiques de Microsoft* », conseille-t-il. ►

8 BONNES PRATIQUES AFIN DE MIGRER VERS LE CLOUD

- ❶ **Intégrer dans l'équation économique** du Cloud public, la difficulté à trouver des compétences en Cloud privé, la réduction de la consommation électrique ou le coût d'un PRA performant. Ces variables s'ajoutent aux avantages en termes de facturation de l'infrastructure ou de gain en agilité.
- ❷ **Aborder les questions réglementaires et contractuelles** comme des questions à résoudre et non les voir seulement comme des raisons de ne pas adopter le Cloud public.
- ❸ **Commencer le cas échéant par le déploiement d'un Cloud privé** mais en considérant cette démarche comme une étape probable vers un Cloud hybride ou public.
- ❹ **Raccourcir considérablement le cycle de mise en production des applications**, comme le font les grands acteurs de l'Internet.
- ❺ **Adopter le concept de devops**, qui sous-tend une prise en compte, dès la conception et le développement, des problèmes de mise en production.
- ❻ **Sensibiliser les métiers tentés de faire cavalier seul**, à la nécessité d'une gouvernance des services dans le Cloud, ainsi qu'à leur intégration avec le système d'information.
- ❼ **Faire évoluer la DSI** vers un rôle de prestataire et d'intégrateur de services.
- ❽ **Créer une équipe dédiée** à la rédaction et au suivi des contrats, en liaison avec les services achats et juridiques.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Mickaël Lenoir
Ventadis
sur **CIO Online**


Ventadis étudie à présent l'évolution de l'offre Azure. La solution de CDN (réseau de serveurs de cache) n'est pas encore jugée suffisamment stable, c'est pourquoi une alternative a été développée en interne. « *Microsoft a une feuille de route très ambitieuse, notamment sur le IaaS. On attend leur solution de streaming vidéo et on envisage aussi de passer notre Biztalk vers le IaaS* », annonce Mickaël Lenoir. Les montées de versions d'Endeca sont prises en charge par la DSI. Celles des autres composants (SQL-Server, système...) sont déléguées à Microsoft. « *Dans les années à venir nous voudrions amener les éditeurs à porter leurs progiciels sur le PaaS, on serait alors à cheval entre le PaaS et le SaaS* », prévoit Mickaël Lenoir.

Des tâches à plus forte valeur ajoutée

Le Cloud a réorienté les compétences chez Ventadis. Les personnes qui géraient les infrastructures sont ainsi réaffectées à d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise, comme l'architecture technique ou le pilotage des niveaux de service (SLA), des prestataires et des fournisseurs. En corollaire, la DSI s'engage auprès des directions opérationnelles par rapport à des objectifs, au travers d'un catalogue de services spécifiant des SLA en fonction de la criticité des demandes ou des tickets. « *Mais on ne va pas jusqu'à valoriser ce travail en interne, dans la mesure où il n'y a pas de tarifs associés aux services* », précise Mickaël Lenoir. Ventadis ne compte que 450 collaborateurs, la DSI et les métiers sont proches. Cela donne une bonne visibilité sur les projets et lorsque les métiers s'adressent directement à des fournisseurs, c'est avec l'accord de la DSI.

Les serveurs et les PC dans le Cloud

L'externalisation complète du système d'information dans le Cloud, postes de travail compris se rencontre également dans le secteur public. C'est le cas de la communauté d'agglomérations de l'aéroport du Bourget.

Depuis 2009, cette communauté d'agglomérations avait déployé en interne une infrastructure d'une centaine de serveurs virtuels et de 1 000 postes de travail virtuels, le tout fonctionnant sous vSphere 4 et View de VMware. En 2011 et 2012, un projet de PRA est étudié mais se révèle rapidement trop coûteux. Il aurait en effet nécessité un investissement de 500 000 € en matériel, ainsi qu'un coût de maintenance logicielle doublé, notamment pour VMware vSphere. De plus, pour migrer vers VMware 5, EMC et VMware imposaient une coûteuse mise à niveau matérielle. « *Début 2012, nous avons décidé d'envoyer la totalité des serveurs dans le Cloud* », raconte **David Larose, DSI de la Communauté d'agglomérations de l'aéroport du Bourget**. La DSI avait d'ailleurs déjà une petite expérience, avec une messagerie Zimbra déployée sur Amazon.

Un ROI immédiat grâce à la suppression des contrats de maintenance

Un appel d'offres est lancé en décembre 2012, auquel répondent une trentaine de prestataires dont presque tous se retirent en chemin. SFR jette l'éponge car son offre ne permet pas d'héberger VMware View dans le Cloud. Orange en fait autant car ses tarifs dépassaient les contraintes budgétaires. Seuls sont restés le suisse Prem'Access qui proposait en fait de louer des m² à Paris et le français OVH. C'est ce dernier qui emporte finalement la décision. OVH hébergera donc 100 serveurs virtuels auxquels s'ajouteront 1 000 PC virtuels, et jusqu'à 2 000 PC, quand toutes les classes des écoles primaires seront équipées. La téléphonie sur IP passera également par ce prestataire.

La localisation du Cloud est à Roubaix avec un backup à Strasbourg. « *Le ROI sera immédiat car le coût facturé par OVH sera inférieur à la maintenance VMware* », affirme David Larose. En cours, la migration est grandement facilitée par la virtualisation à 100 % mais aussi par l'adoption, depuis 2010, de la technologie de switch virtuel Cisco Nexus 1000v, synonyme de virtualisation du réseau. De plus, OVH supporte la fonction vMotion, qui permet un transfert des machines virtuelles. Celles-ci sont donc déplacées par un simple clic droit, vers le Cloud. La redondance est assurée grâce à un deuxième datacenter OVH. Côté infrastructure réseau, une connexion en fibre optique à 10 Gbit/s a été réalisée entre OVH et l'infrastructure interne de la communauté d'agglomérations, qui se réduira pratiquement à deux châssis Nexus 7000 de Cisco reliés aux 1 000 clients légers. La mise en production devrait être achevée en avril 2013. « *Recruter des experts VMware pour une collectivité, c'est pratiquement impossible car ils sont trop chers. Le Cloud a permis de pallier un déficit de compétences* », conclut David Larose. ■

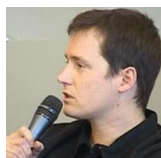
Thierry Lévy-Abégnoli

“

Le Cloud a permis de pallier un déficit de compétences

David Larose
Communauté
d'Agglomérations du Bourget

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

David Larose
Communauté
d'Agglomération du Bourget
sur **CIO Online**


Pour en savoir plus



Retrouvez la conférence

« le chantier obligatoire du cloud computing »
sur **CIO Online**


PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCES CIO

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 28 MARS 2013

Des services IT à la qualité juste et au juste prix

Le DSI entre de plus en plus en concurrence avec des services externes. Dès lors, comment doit-il se positionner en matière de qualité et de coût afin de répondre aux besoins métiers ? C'est la question qui a été débattue lors de la conférence du 28 mars 2013, organisée par CIO en partenariat avec Microfocus, Capgemini et Tocea.

Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait, c'est bien, mais il faut aussi faire quelque chose d'approprié. Or, c'est ce que les référentiels de bonnes pratiques en matière de qualité ne précisent pas » a observé Andres Hoyos-Gomez, directeur associé chez McKinsey & Company, en ouvrant la conférence du 28 mars 2013 organisée par CIO et Le Monde Informatique, au centre de conférences Trocadero à Paris, en partenariat avec Microfocus, Capgemini et Tocea. Cette conférence a fait le point sur la manière pour la DSI de « *délivrer les services IT à la qualité juste et au juste prix* ». Or la « *juste qualité* » est avant tout la qualité suffisante pour rendre aux clients de l'entreprise le service qu'ils attendent.

Le SaaS concurrence la DSI

Henrik Jacobsen, Technical Services Manager chez Microfocus, a constaté : « *les fournisseurs de logiciels en mode SaaS ont un accès direct aux directions opérationnelles et ils sont donc en concurrence avec les DSI* ». Les logiciels en mode SaaS constituent le sommet de l'industrialisation. Face à cette évolution, les DSI doivent batailler pour rester un fournisseur de qualité au juste prix et conserver leur place.

Mais l'industrialisation n'est pas la panacée. Il faut aussi que le DSI sache arbitrer entre cette industrialisation et le sur-mesure artisanal selon les situations. Ce thème a fait l'objet du débat lors d'une table ronde réunissant Sean Burke, CTO (Chief Technology Officer) du groupe Lafarge, Xavier Guéry, DGSI (Directeur Général aux systèmes d'information) de But, Christophe Leray, DOSI (Directeur des opérations et des systèmes d'information) du PMU et Jacques Marzin, Directeur de la Disic (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication).

Le nécessaire modèle industriel

La qualité juste au juste prix passe par une organisation efficiente, dite modèle industriel. Pour Philippe Roques, Directeur de la ligne de Services ALS (Application Lifecycle Services) chez Capgemini, « *La mise en place d'un modèle industriel passe par une bonne compréhension du patrimoine applicatif et de ses évolutions. Sa gouvernance implique un modèle d'engagement cohérent de bout en bout afin d'éviter la classique contradiction d'indicateurs techniques au vert et d'une satisfaction des utilisateurs dans le rouge.* »

En conclusion de la matinée, Jean-Michel André, DSI d'Europ Assistance, Thierry Chamfrault, IT Processes & Method Director chez Technip Corporate Services et Hubert Tournier Adjoint au DOSI du groupement des Mousquetaires, ont débattu des manières pour la DSI d'arbitrer entre l'achat à l'extérieur et la fabrication en interne. Ils ont aussi voulu rappeler que même si la DSI était mise en concurrence avec des services externes, elle avait suffisamment d'armes pour séduire. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos
de l'événement
sur CIO Online

Au cœur de la DSI de PSA, des équipes bilingues IT/métiers

Pour durer à la tête d'une DSI, la bonne compréhension des enjeux métier est la clé principale dont tout découle. Daniel Zamparini est DSI de PSA Peugeot Citroën depuis presque quatorze ans. Il révèle les bonnes pratiques pour durer.



CIO : *Quelle est la difficulté majeure pour un DSI, dans l'industrie automobile ?*

Daniel Zamparini : l'automobile repose sur des processus complexes qui ont été optimisés à de nombreuses reprises depuis des dizaines d'années. Il n'est donc plus possible d'optimiser beaucoup les processus pour gagner en efficacité.

L'automobile est l'une des industries les plus complexes qui soient et pourtant les entreprises sont, dans ce secteur, souvent organisées en une seule Business Unit. A l'inverse, à mon époque, une entreprise comme Elf Aquitaine était organisée en quatre entités assez autonomes : exploration, raffinage-distribution, chimie et pharmacie.

CIO : *Dans cet environnement complexe et en crise, vous tenez votre poste depuis bientôt quatorze ans. Que doit faire un DSI pour s'assurer une bonne longévité en poste ?*

Daniel Zamparini : La fondation de tout, le socle de la crédibilité, c'est le duo « *qualité opérationnelle* » et « *amélioration permanente du ratio production/coût* ».

Une fois cela acquis, il faut créer un lien, une vraie complicité avec les entités métier. Chez PSA Peugeot Citroën, nous avons mis en place des entités fonctionnelles au sein de la DSI pour assurer l'interface entre la DSI et les métiers. Ces équipes sont « *bilingues IT/métier* ». Elles sont aussi des forces de proposition.

CIO : *Comment avez-vous mis en place ces équipes ?*

Daniel Zamparini : Lorsque je suis arrivé, j'ai bénéficié d'une période d'un peu moins d'un an où, avant de prendre réellement mon poste de DSI, j'ai circulé dans les différents métiers de l'entreprise. Cela m'a permis d'en comprendre les découpages et les répartitions fonctionnelles.

Plusieurs fonctions de base me sont ainsi apparues avec leurs besoins IT induits par leurs spécificités et des enjeux métiers différents : **la R&D** (avec ses besoins en calcul, en imagerie, l'usage de Catia) ; **la fabrication** au sens strict (gestion des chaînes de production, logistique, système d'information temps réel, avec beaucoup de développement spécifique) ; **Banque & Services** (système d'information bancaire classique), les services transversaux comme **la DG**, **la DRH** ou **les achats** ; **l'International Business Services** (qui gère les concessions) ; **le Commerce & Véhicules** (avec le système de vente lié à la production) ; **la division Services & Pièces** (avec sa GRC, la gestion du SAV) ; etc.

Une fois le passage à l'an 2000 terminé, j'ai donc mis en place une « *Business Unit* » pour chaque domaine fonctionnel au sein de la DSI.

CIO : *Comment se répartissent les rôles dans ce modèle ?*

Daniel Zamparini : Très classiquement. La maîtrise d'œuvre est au sein de la DSI, dans l'entité concernée, la maîtrise d'ouvrage est dans la direction métier. J'essaie, autant que possible, qu'il y ait une proximité géographique entre les deux.

Les équipes des entités fonctionnelles de la DSI sont bien sûr des forces de proposition et de régulation. Il s'agit de filtrer et de prioriser les projets tout en conservant la réactivité et l'agilité. Elles sont également en charge de la réalisation et de l'intégration. Elles s'occupent enfin de l'exploitation applicative avec une industrialisation optimisée. Nous préférons investir au départ pour que, ensuite, cela coûte moins cher.

CIO : *Multiplier ou fractionner les équipes ainsi n'est-il pas justement le contraire de l'industrialisation et de la mutualisation qui permettent de réaliser des économies d'échelle ?*

Daniel Zamparini : Non car chaque entité Business Unit est dédiée à un domaine fonctionnel de l'entreprise. Chacune est à l'écoute des besoins IT de ses partenaires et est également force de proposition. Ces équipes maîtrisent un certain bilinguisme à savoir la maîtrise des technologies IT et la culture du métier. Ces entités s'appuient ensuite sur une infrastructure unique à travers tout le Groupe, toutes marques et pays confondus.

Cette infrastructure comprend des éléments comme le poste de travail, la messagerie et les deux data-centers mondiaux. Nous partageons aussi un plateau de développement off-shore situé en Argentine. De plus, nous disposons d'équipes support regroupant pour l'une les méthodes, la qualité, la formation et pour l'autre la communication propre à la DSI. En dernier lieu, nous avons un plateau partagé avec la direction des achats qui nous permet de mutualiser nos négociations commerciales au niveau mondial, par exemple pour nos 75000 postes de travail.

Une telle organisation permet la relation de confiance, la complicité, désirée entre la DSI et les directions métiers. Nous ne sommes pas une DSI fournisseur mais une DSI partenaire qui vise au compromis optimal entre les possibilités économiques et les besoins métiers.

CIO : *Quel est l'impact sur l'évolution du budget de la DSI ?*

Daniel Zamparini : En 2005, notre budget dépassait les 700 millions d'euros par an. Aujourd'hui, il est inférieur à 500 millions. Notre budget baisse malgré le développement international du groupe, en Chine notamment.

L'optimisation s'est toujours faite par vagues. Il y a eu le PGI, la consolidation, les infrastructures flexibles, la virtualisation. Pour tirer profit de ces différentes vagues technologiques, il est impératif de disposer en interne d'expertises de haut niveau qui permettent de trier les idées, les propositions des fournisseurs et parfois de ne pas céder à leurs chants des sirènes. La prochaine vague en train de déferler va certainement concerner la mobilité et le véhicule connecté.

Baisser les coûts récurrents et ainsi baisser les budgets sans sacrifier les projets et l'innovation est un élément essentiel pour durer en poste quand on est DSI.

CIO : *PSA Peugeot Citroën avait étudié le projet d'une bascule des postes de travail vers le logiciel libre, il y a quelques années, pour baisser les coûts. Qu'est-ce que cela est devenu ?*

Daniel Zamparini : L'organisation mise en place a permis de moderniser les 75000 postes de travail dans 37 pays dont la France en 18 mois. Nous avons finalement choisi pour la bureautique, la messagerie et la collaboration une solution totalement Microsoft pour remplacer notre configuration antérieure construite sur des produits de fournisseurs différents.

Mais, pour en arriver là, nous avons étudié trois possibilités. La première était une solution mixte associant des produits d'origines diverses. La deuxième était une solution 100 % logiciels libres. Cette ►

DU PÉTROLE À L'AUTOMOBILE

Daniel Zamparini est né en Argentine où il devient ingénieur en électricité et électronique. Arrivé en France, il obtient une maîtrise d'informatique à l'Université de Jussieu en 1975. Il débute alors sa carrière dans la filiale informatique de l'Institut Français du Pétrole, Franlab. Il intervient notamment sur le super-calculateur Control Data 6700 pour lequel il conçoit des interconnexions avec des terminaux multiples plusieurs années avant une solution standard du constructeur.

Cette expérience l'amène à travailler pour la Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques où il collabore à de nouveaux réseaux et à de nouveaux produits pour les aéroports et les compagnies aériennes bien avant la naissance d'Amadeus.

En 1986, il rejoint la branche exploration et production du pétrolier Elf Aquitaine. Il y effectue le traitement des campagnes sismiques avec une problématique de stockage de données importante avant des calculs très complexes et volumineux.

Il obtient son premier titre de DSI en 1990 en entrant chez Sanofi, alors filiale d'Elf Aquitaine.

Enfin, il rejoint PSA Peugeot Citroën en 1998 pour en devenir DSI. Il prend formellement ses fonctions après une période d'intégration qui l'amène à opérer dans toutes les directions de l'entreprise.

Daniel Zamparini est Chevalier de la Légion d'Honneur. ■

solution a parfaitement fonctionné durant des mois sur des centaines de postes de travail. La troisième, finalement retenue, était la solution Microsoft.

Avant de choisir, nous avons notamment étudié la migration. Or il y avait de nombreuses petites applications métiers utilisant Excel ou Access un peu partout. Et puis la négociation commerciale avec Microsoft s'est bien passée.

CIO : Etudier le logiciel libre est donc toujours la meilleure solution pour réduire la facture chez Microsoft ?

Daniel Zamparini : Il n'est pas facile de se fâcher avec Oracle, quand on a des milliers de bases de données, ni avec Microsoft. Mais disposer d'une alternative crédible, qui fonctionne sur des centaines de postes durant des mois par exemple, est la base d'une bonne négociation.

CIO : Plusieurs DSI du Cigref ont insisté sur la difficulté de tisser un réseau de relations avec les métiers. Y parvenez-vous grâce à vos Business Unit fonctionnelles ?

Daniel Zamparini : Pas seulement, même si cela est évidemment important. Il faut en effet que le réseau de relations se fasse à tous les niveaux hiérarchiques.

Si la DSI partenaire est plus efficace et efficiente que l'externalisation, c'est notamment grâce à cette relation.

CIO : Comment cette relation se met-elle en œuvre dans la conduite des projets ?

Daniel Zamparini : Cette relation de confiance avec nos partenaires nous permet de construire par exemple, un schéma directeur des systèmes d'information. Il décrit la vision cible et les principaux chantiers à conduire pour nos partenaires. Il est une relation quasi-contractuelle entre la DSI et chaque direction métier. L'expression n'est pas, bien sûr, à prendre dans son sens juridique mais dans son sens moral. Il faut, pour parvenir à mettre en place ce type de relations à notre époque, une grande maturité de l'entreprise.

Le document de présentation d'un schéma directeur négocié avec une direction métier fait plus ou moins 200 pages. Il est co-signé par le directeur métier concerné et moi-même. L'exercice est refait tous les deux ou trois ans et il balise les pilotages à mener. Chacun de ces documents est distribué en 200 à 300 exemplaires dans les directions concernées.

CIO : Une autre difficulté pour un DSI est l'émergence du numérique. Comment procédez-vous ?

Daniel Zamparini : Nos collaborateurs veulent disposer au travail de la même qualité et de la même innovation que chez eux. C'est légitime. Mais, en entreprise, il y a des préoccupations telles que la standardisation, la sécurité, le coût ou la propriété intellectuelle.

Face à un « j'ai Skype chez moi pour parler à l'autre bout du monde », par exemple, nous avons mis en place plusieurs solutions de vidéoconférence. La plus simple est Microsoft Lync (un pseudo-Skype) mais nous avons aussi de la visio-conférence en HD et, enfin, des salles de téléprésence.

Je considère qu'il est essentiel pour les entreprises de maîtriser les technologies numériques. C'est un facteur différenciant dans leur performance interne comme dans la relation client. Mais cela suppose de disposer d'une solide infrastructure pour soutenir ces technologies. Il faut investir dans ce domaine pour garantir la compétitivité.

Enfin, il faut sensibiliser les collaborateurs aux risques et aux apports potentiels du numérique. Nous faisons donc, parfois avec des fournisseurs, des démonstrations voire des proof-of-concept dédiés aux directions métiers comme aux différentes équipes de la DSI elle-même : la RFID, le véhicule connecté...

CIO : Après le numérique, un autre thème incontournable pour un DSI aujourd'hui est le Cloud. Quelle est votre position à ce sujet ?

Daniel Zamparini : Avec le Cloud comme sur d'autres sujets, les consultants poussent à la consommation. Nous, nous avons construit un Cloud privé sans avoir le projet de construire un Cloud privé. Nous avons juste optimisé notre système d'information. Nous l'avons virtualisé. A la fin, nous avons un Cloud au moment où, ailleurs, d'autres se mettaient à faire du Cloud.

CIO : Et le Big Data ?

Daniel Zamparini : Nous avons de grandes quantités de données qui ne sont pas forcément utilisées au mieux au sein même de l'entreprise. En plus, beaucoup d'informations peuvent provenir de l'extérieur, des clients, des partenaires ou des fournisseurs.

La difficulté est que ces données ne sont pas nécessairement bien structurées. Le Big Data consiste justement à exploiter ces informations variées, en gros volumes, et qui se renouvellent souvent. ►

Actuellement, nous menons quelques expérimentations dans divers domaines fonctionnels. Plusieurs technologies sont testées. Nous utilisons quelques briques IBM pour l'instant mais rien n'est décidé. C'est certes prometteur, j'y crois, et nous bénéficions de la complicité des métiers. Au-delà de la mode, cela correspond à une véritable attente, notamment pour analyser l'expression des clients. Mais, pour l'heure, cela reste expérimental.

CIO : *Pour terminer, après presque quatorze ans en poste, comment voyez-vous l'évolution du rôle du DSI ?*

Daniel Zamparini : Une mauvaise blague prétend que l'abréviation CIO signifie « *career is over* » [la carrière est terminée]. Je pense qu'il existe deux possibilités pour l'avenir des entreprises et des DSI. Le premier modèle est surtout rencontré aux Etats-Unis, dans le monde anglo-saxon, et dans une moindre mesure en Allemagne. Le DSI y est un vrai membre de la direction générale. Il participe à la création de la stratégie. Son rôle consiste à ce que chaque direction tire le maximum de l'IT. Il crée de nouveaux modèles économiques de rupture. Le premier exemple de modèle économique de rupture basé sur l'IT a été Dell. Aujourd'hui, c'est plutôt dans les banques et les services. Demain, ce modèle se répandra de plus en plus dans l'industrie. Le DSI devient ici un accoucheur, un facilitateur, un visionnaire face aux révolutions du numérique, des réseaux sociaux, et de l'éducation.

Le second modèle, beaucoup plus français, est celui du DSI fournisseur, technologue voire assembleur. Ce DSI soutient certes la révolution mais il n'en est pas un moteur.

Je pense que les entreprises qui adopteront le premier modèle seront mieux armées pour affronter l'avenir que celles qui suivront le second modèle. Cette dichotomie mettra encore quelques années pour mieux se marquer mais je suis sûr qu'elle arrivera. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Mercredi 29 mai 2013 • Centre d'Affaires Paris Trocadéro Paris 16^e • de 8 h 30 à 12 h 30

LE DSI FACE AUX RISQUES DE L'ENTREPRISE OUVERTE

Les bonnes pratiques de la sécurité informatique
et de la conformité légale et réglementaire



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

Comment le DSI d'ING Japon a transformé son service

Houston Ross est vice-président et DSI de la banque ING Japon. Il témoigne chez nos confrères du CIO américain des moyens qu'il a mis en œuvre pour améliorer la réputation et l'efficacité du service informatique auprès des autres directions.



Quand j'ai rejoint ING au Japon, j'avais été recruté pour redresser une situation délicate car j'avais une expérience des grandes transformations technologiques. Le moral de la DSI était à son plus bas de tous les temps, comme l'était la confiance du reste de l'entreprise dans l'informatique.

Mon objectif était de faire progresser la DSI au-delà d'un simple rôle d'optimisation de l'existant afin d'en faire un partenaire efficace des directions métiers. J'ai tout de suite repris en main la DSI. J'ai d'abord rencontré tous les collaborateurs afin de me faire une idée d'où en était l'organisation et à quel point elle était prête pour une transformation. J'ai aussi parlé à mes homologues des directions métiers afin de comprendre leurs programmes, leur perception de l'informatique et ce qu'ils attendaient de la DSI.

Une entreprise cloisonnée

La situation était typique de la culture d'entreprise cloisonnée au Japon. La technologie avait été dispersée dans toute l'organisation. La livraison d'applications et l'infrastructure étaient presque comme deux départements informatiques distincts. Il y avait une gouvernance à un niveau élevé, mais elle n'avait pas été appliquée de manière cohérente.

Ma priorité était d'établir un nouveau modèle d'exploitation IT qui nous permettrait de continuer à offrir ce que nous avons à délivrer dès aujourd'hui tout en construisant l'organisation que nous devons être demain. Cela signifiait de passer à un modèle de prestation plus axé sur le service, ce qui nous aiderait à aligner l'informatique vers où l'entreprise voulait aller.

Clarifier les rôles

Pour ce faire, nous avons besoin de clarifier les rôles et les responsabilités au sein de la DSI, d'identifier nos capacités centrales et celles non essentielles, et enfin d'élaborer une nouvelle stratégie de gestion des fournisseurs. ING avait effectué une grande partie de ses travaux d'infrastructure en interne mais avait eu recours à de la sous-traitance pour analyser les besoins métiers et les demandes de la direction. Nous avons pris des mesures pour inverser la situation.

Notre nouveau modèle de fonctionnement est entré en vigueur en juin 2012, et nous l'utilisons pour toutes nos nouvelles demandes et les projets de développement d'applications. Comme nous discutons désormais également avec les directions métiers, nous commençons à constater comment la communication a changé. Après notre forum mensuel avec les directeurs des divisions clés, notre responsable des ventes a dit que tout le monde avait été surpris. La seule réponse qu'ils aient jamais obtenu de l'ancienne DSI était : « *Non, nous ne pouvons pas le faire* ». Maintenant, nous disons : « *pas de problème*. »

Standard contre personnalisation

Un autre problème avec ING au Japon était l'effort mis sur les développements internes et la personnalisation des logiciels. Avec la réduction des bénéfices et des coûts élevés, nous devons nous pencher sur des solutions packagées afin de devenir plus efficaces. Nous appliquons la règle des 80-20, où l'on suppose que 80 pour cent de ce que nous faisons est standard et nous identifions les 20 pour cent qui ►

nécessitent vraiment une personnalisation. De cette façon, l'entreprise n'a pas l'impression de cultiver de force une solution qui ne correspond pas à ses besoins, et nous avons pu améliorer notre taux de réussite en mettant en œuvre ces technologies.

Un bon exemple est la récente migration réussie des agences de proximité pour notre application Salesforce.com qui existait déjà. Le projet a démontré que la DSI pouvait être efficace, utiliser le levier d'une solution pré-existante et créer des opportunités pour des bénéfices futurs. Notre nouvel objectif est la création d'applications qui peuvent s'exécuter sur n'importe quel appareil informatique mobile.

Animer le changement avec une vision

Mon travail consistait à créer une vision, un cadre et des lignes directrices, puis éliminer les obstacles et enfin d'être l'animateur du tout. Il y a beaucoup d'ajustements pour que nous puissions évoluer de l'informatique des années 90 à un modèle de partenariat avec les métiers axé sur le service. Mais nous allons y arriver et renforcer la confiance. De cette manière, quand nous essaierons de grandes choses, nous aurons une meilleure chance de succès. ■

Article traduit depuis CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur
CIO.com



Jeudi 27 juin 2013 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

OPTIMISER LES BUDGETS ET LES COMPETENCES DE LA DSI

Une informatique efficace face à un budget contraint



Sous la pression économique et à l'heure du renouvellement des générations, les DSI doivent rationaliser leurs coûts tout en délivrant au meilleur coût l'informatique adaptée au développement de l'entreprise. Il s'agit alors de reconfigurer les fondamentaux de la DSI : refonder la gouvernance, rénover les méthodes de travail et les compétences des équipes, optimiser son Sourcing et ses achats, tout en favorisant l'émergence d'une connaissance collective et d'échanges matriciels sous l'impulsion des réseaux sociaux.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

Le DSI et le CIL doivent travailler en synergie face au SaaS et au Big data

Le SaaS, l'Open Data et le Big Data soulèvent de nouvelles questions pour le DSI et le CPDP (aussi appelé CIL). Les deux doivent être des partenaires. C'est le conseil de Paul-Olivier Gibert, président de l'AFCDP, l'Association française des correspondants à la protection des données personnelles.



© DR

CIO : *quel est le rôle du CPDP (correspondants à la protection des données personnelles), souvent nommé CIL (Correspondant Informatique et Liberté) ?*

Paul-Olivier Gibert : La fonction du CPDP/CIL existe depuis la réforme de la loi Informatique et Liberté en 2004. Il s'agit d'une adaptation en droit français d'une disposition prévue dans la directive européenne de 1995.

Sa mission est de veiller, auprès du responsable du traitement de données personnelles, à la conformité de ce traitement à la Loi, notamment en termes de droits effectifs d'accès, de rectification et de suppression. Le responsable du traitement est la personne qui décide des finalités et des moyens de ce traitement.

Selon les chiffres de la CNIL, il y a aujourd'hui plus de 2850 CIL en France, désignés auprès de 11 000 entités. En effet, un même CIL peut s'occuper de plusieurs entités, surtout au sein d'un même groupe. Actuellement, les grandes entreprises, les grandes collectivités et les grands hôpitaux ont majoritairement un CIL. Un très grand nombre de Français bénéficient donc de leur protection.

CIO : *L'indépendance du CIL vis-à-vis d'une entreprise qui reste son employeur a souvent fait l'objet d'un débat. Qu'en pensez-vous ?*

Paul-Olivier Gibert : Il s'agit d'un faux débat. Il est entendu que le CIL doit agir indépendamment du responsable du traitement. En pratique, il y a eu très peu de problèmes repérés. En huit ans d'expérience, l'AFCDP a eu vent d'un seul cas litigieux.

Il est de l'intérêt de l'entreprise d'avoir un collaborateur, pas forcément salarié du reste, pouvant avoir un regard neutre sur le respect des obligations légales afin de ne pas prendre de risques déraisonnables.

CIO : *Quels sont ces risques ?*

Paul-Olivier Gibert : Au-delà du risque pénal pouvant aller jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et 300 000 euros d'amende, la CNIL peut prononcer des injonctions et des sanctions administratives ►

BIG DATA, BIG PROBLÈMES

Selon une étude de la société Digital Ethics, dirigée par Paul-Olivier Gibert, le Big Data entraîne un certain nombre de difficultés. Pour commencer, les données ont une autre valeur d'usage que celle initialement prévue. Or les données personnelles ne peuvent être utilisées qu'avec le consentement des personnes concernées pour une finalité précise. De plus, la variété et la richesse des données traitées peuvent aboutir à de vraies atteintes à la vie privée voire aux libertés individuelles. Certaines données sont soumises à des

réglementations particulières. Il convient d'y prendre garde. Le mélange de sources multiples entraîne également un questionnement sur la propriété des données ainsi que sur leur fiabilité. La traçabilité des données est nécessaire avec une connaissance des transformations opérées et des acteurs ayant réalisé ces opérations. Les algorithmes de traitement doivent, de ce fait, être étudiés avec soin tant ils peuvent être complexes. La technologie Big Data en elle-même n'est pas nécessairement mauvaise. Mais un usage approprié est délicat à réaliser. ■

publiques. Le caractère public de la mesure peut provoquer de gros dommages à l'image d'une entreprise. Dans certains cas, une telle mesure a largement contribué à la disparition d'une entreprise.

CIO : *De quels outils le CIL a-t-il besoin pour tenir son rôle ?*

Paul-Olivier Gibert : L'usage d'outils spécifiques n'est pas forcément obligatoire étant donné que le CIL doit tenir l'inventaire des fichiers contenant des données nominatives. Il existe quelques logiciels métiers mais légers. À ma connaissance, il n'existe pas d'outils d'audit pour détecter des traitements cachés. En revanche, il existe des logiciels d'analyse des zones de commentaires dans les logiciels tels que la gestion de la relation client, par exemple pour la recherche sémantique de termes injurieux ou discriminatoires.

Le CIL a un besoin commun avec le DSI c'est d'y voir clair dans la composition du système d'information. Dès lors, lorsque la DSI a utilisé un logiciel de cartographie des processus et de modélisation, par exemple Mega ou Aris, il suffit d'inclure dans cette description la présence ou non de fichiers de données personnelles pour satisfaire le CIL.

CIO : *D'une manière plus large, comment le CIL travaille-t-il avec le DSI ?*

Paul-Olivier Gibert : Il vaut mieux travailler en synergie. Le CIL va regarder certains points plus attentivement que le DSI parce qu'il ne lui suffit pas qu'un système fonctionne. C'est notamment vrai avec le SaaS.

Le vrai souci du SaaS est l'absence fréquente de maîtrise par les entreprises. Celles-ci ne sont pas, en général, en position d'ordonner quoi que ce soit. Le plus souvent, on ne négocie pas avec un prestataire SaaS. C'est à prendre ou à laisser.

Dans certains cas, la CNIL a d'ailleurs considéré que les entreprises clientes étaient simples utilisatrices d'un traitement dont le responsable était le prestataire. Le SaaS est donc un point de vigilance particulier, même s'il n'y a pas systématiquement de problème.

CIO : *La CNIL a également pointé récemment le souci du Big Data. Comment le CIL doit-il réagir face au Big Data ?*

Paul-Olivier Gibert : Il doit réagir face au Big Data comme face à tout le reste ! Il s'agit donc tout d'abord qu'il soit informé de l'existence d'un traitement de type « Big Data » et ensuite de veiller à ce que les solutions mises en place soient conformes à la loi.

Il doit particulièrement surveiller la nature des données traitées, leur origine et leurs producteurs. Les transformations doivent être connues, tout comme les données intermédiaires produites et les acteurs ayant réalisé ces opérations.

En fait, les soucis éventuels liés au Big Data se confondent avec ceux de l'Open Data.

CIO : *C'est-à-dire ?*

Paul-Olivier Gibert : Jusqu'à présent, on estimait que les données d'entreprises étaient confidentielles par principe. Or il apparaît de plus en plus pertinent de partager ses données pour créer plus de valeur. L'Open Data consiste ainsi à partager des données pour que des tiers créent de la valeur sans en détruire chez l'émetteur des données. Ce mouvement d'Open Data implique la croissance des données disponibles pour le Big Data dont deux composantes sont le Volume et la Variété.

Dans cette variété, on peut inclure la multiplication des données générées par des outils qui captent l'évolution de paramètres parfois très personnels : le nombre de pas réalisés par jour, l'évolution du poids, ou les performances en jogging. Les informations sont non seulement de plus en plus riches et intimes, elles sont aussi de plus en plus automatiques, générées et diffusées sans réel acte volontaire ou contrôle explicite de la part de la personne concernée. ►

LA FAILLITE SUITE À UN INCIDENT AVEC LA CNIL

Les injonctions et les sanctions prononcées par la CNIL peuvent être rendues publiques. La publicité faite à un incident peut être fatale à l'entreprise. Un des exemples récents particulièrement significatif est celui de Safetic et de sa filiale Eden. Suite à des rappels à la loi de la CNIL, la solution biométrique de la société Safetic a perdu sa clientèle. Les méthodes commerciales de l'entreprise ont été jugées trompeuses par plusieurs clients qui se sont vus refuser

l'autorisation de mettre en œuvre une solution de Safetic par la CNIL pour des raisons de non-conformité à la Loi du dispositif lui-même. En février 2012, le Tribunal de Commerce d'Aix-en-Provence a prononcé la liquidation de Safetic et de sa filiale Eden avec cessation d'activité. Pourtant, cette entreprise opérait sur un secteur porteur et employait au mieux de sa forme près de mille salariés dans 14 pays européens et aux États-Unis. ■

Enfin, le Big Data ne se limite pas à un plus grand nombre de données. C'est aussi plus de moyens pour traiter ces données. Il faut donc se demander quelles seront les conséquences pour nos libertés individuelles. Et il n'y a pas de réponse pour l'heure.

CIO : *Un des principes de la loi Informatique et Liberté de 1978 (inchangé en 2004) était de savoir avant sa conception l'objectif d'un traitement de données personnelles. Est-ce toujours possible ?*

Paul-Olivier Gibert : Là encore, Big Data et Open Data posent la même question. Il s'agit dans les deux cas de réutiliser des données dans une finalité qui n'était pas prévue au départ, voire qui n'est pas connue quand on commence à les travailler.

Aux Etats-Unis, une étude menée par Google sur la fréquence des requêtes liées aux symptômes de la grippe sur son moteur de recherche en fonction du lieu du requérant a permis de construire un indicateur de la progression de l'épidémie plus réactif que les indicateurs habituels construits par les médecins après les visites de patients. Personne n'avait prévu un usage médical aux requêtes Google !

CIO : *Google ne traite, en l'occurrence, pas vraiment des données personnelles ?*

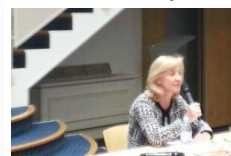
Paul-Olivier Gibert : Précisément. Il s'agit de construire une « Muraille de Chine » pour isoler les données personnelles. Pour que des données puissent sortir du périmètre, il faudrait qu'elles aient été anonymisées. Et il faut vérifier que les traitements réalisés n'aient pas pour effet secondaire de les dés-anonymiser. L'étude des comportements en ligne, notamment, donnent des informations bien plus précises que des enquêtes d'opinion.

Un exemple de dés-anonymisation, c'est la sur-fragmentation des populations sur certains critères. On en arrive à avoir des informations assez précises sur des « groupes » de une ou deux personnes.

A l'inverse, le Big Data peut, par son mode même de fonctionnement, brouiller les cartes. Ses biais protègent alors l'individu. Partir de données bancaires, c'est oublier que la majorité des gens ont plusieurs banques. Utiliser une adresse IP ou un cookie, c'est oublier qu'un même navigateur sur une machine donnée peut avoir plusieurs utilisateurs. Et il existe de plus en plus de moyens de protéger sa navigation Internet contre une surveillance inadéquate ou non-souhaitée. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
la présentation du
rapport d'activité 2012
de la CNIL
sur **CIO Online**



Mardi 24 septembre 2013 • Centre d'Affaires Paris Trocadéro Paris 16^e • de 8 h 30 à 12 h 30

LE DÉCISIONNEL A L'HEURE DE LA PERTINENCE MÉTIER

La gouvernance et la visualisation des données sous l'effet du Big Data

Chaque responsable dans l'entreprise réclame un décisionnel taillé sur mesure adapté à ses propres besoins métiers. Cette multiplication des usages impose une gouvernance ad hoc des outils, des données et de leur qualité.

Dans le même temps, l'accroissement exponentiel des volumes d'information sous l'effet du phénomène Big Data et du succès des médias numériques exige le déploiement de solutions de nouvelle génération capables de tenir la charge. Le Cloud et la mobilité complètent cette approche renouvelée du décisionnel.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

MAUVAIS TEMPS SUR LA DSI

ET TOUT DE SUITE LA MÉTÉO :
UN CIEL CHARGÉ ET DES TENDANCES
DÉPRESSIONNAIRES SUR L'ENSEMBLE DU PAYS,
DU FAIT DE L'ARRIVÉE D'UNE VAGUE
D'OFFRES CLOUD COMPUTING.



CIO EVENEMENTS 2013

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

29 mai 2013

LE DSI FACE AUX RISQUES DE L'ENTREPRISE OUVERTE

Les bonnes pratiques de la sécurité informatique et de la conformité légale et réglementaire

27 juin 2013

OPTIMISER LES BUDGETS ET LES COMPETENCES DE LA DSI

Une informatique efficace face à un budget contraint

24 septembre

LE DECISIONNEL AL'HEURE DE LA PERTINENCE METIER

La gouvernance et la visualisation des données sous l'effet du Big Data

SOMMAIRE N° 65 MAI 2013

RETOUR D'EXPERIENCES : Le juste prix de la qualité de service

CARRIERE : Innover en privilégiant les équipes

FACE AUX METIERS : DSI et DRH : un dialogue impossible ?

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