

ÉDITO

Les relations entre la DSI et les métiers de l'entreprise sont une question récurrente depuis l'apparition des systèmes d'information. Au-delà de la nécessité pour les managers IT de comprendre les enjeux et le langage du business, ils doivent répondre à ces besoins via l'organisation de leurs équipes. De multiples solutions existent, sans oublier qu'au bout du compte, l'essentiel est de satisfaire le client final et pas seulement le client interne à l'entreprise, comme le rappelle Didier Lambert, ancien président du Cigref.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Les enjeux d'organisation de la DSI pour 2010

p. 1 à 7

GESTION DE CARRIÈRE

La protection des données personnelles : une vocation, plus qu'une carrière

p. 9 à 11

INTERNATIONAL

Comment les stratégies managériales changent le rôle du DSI du Nasdaq

p. 12

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Le DSI doit savoir objectiver et gérer ses risques »

p. 13 à 14

HUMEUR

p. 16

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Les enjeux d'organisation de la DSI pour 2010

Ce sont l'organisation de la DSI et la gestion de sa relation avec les métiers qui sont les plus délicats à régler. La technique informatique doit également être optimisée mais cela paraît presque un jeu d'enfant en comparaison.

Face à la pression concurrentielle sur les entreprises de l'hexagone, les managers des systèmes d'information sont en première ligne. Ils doivent avoir les bons réflexes à court terme, tout en mettant en place les projets indispensables à la réussite de leur entreprise dans le futur.

Selon le secteur d'activité, la taille de la société et sa date de création, la feuille de route du DSI peut apparaître très différente car calquée sur les besoins spécifiques de son entreprise. Le tout coloré par la personnalité propre de chaque manager. Pour autant, on détecte des tendances communes. La DSI n'entend plus être un « porteur de seaux », un simple fournisseur qui prend les commandes des métiers. Elle noue des partenariats avec les métiers, voire elle porte l'expertise fonctionnelle. De multiples scénarios existent. C'est ce que montrent les retours d'expérience des DSI de Bouygues Télécoms, Axa France, Total ou de la branche Courrier de la Poste.

L'excellence opérationnelle en trois mots

La première étape est l'excellence opérationnelle. Les mots d'ordre sont très divers. Chez Bouygues Télécom, « *Cela tient en trois mots : disponibilité, réactivité, réduction des coûts* » résume **Alain Moustard, DSI de l'opérateur télécoms**. La société a été créée il y a seulement quinze ans et se prépare à l'arrivée d'un nouveau concurrent dans les mobiles avec Free, tout en se lançant dans la fibre optique vers ses clients. ▶

5 DSI TÉMOIGNENT

Alain Moustard

Bouygues Télécom

Pascal Buffard

Axa France

Patrick Hereng

Groupe Total

Michel Foulon

La Poste, branche courrier

Didier Lambert

Ancien président du Cigref



L'informatique est de plus en plus un vecteur de différenciation

Patrick Hereng
Total

Chez Axa France Services, l'entité en charge de la DSI d'Axa France, la ligne de conduite de **Pascal Buffard, le directeur des opérations d'Axa France** est de positionner la DSI en tant qu'entité de conseil et de services interne, une démarche qui va jusqu'à devenir opérateur de processus métiers. « *En interne, nous ne parlons plus de DSI* » relève le directeur des opérations. Il a par exemple mis en œuvre le processus Sinistre Client. « *Nous accompagnons les métiers dans l'obtention des bénéfices attendus des investissements réalisés.* » Pour 2010, il entend également « *gagner en agilité et contrôler les processus d'Application Delivery pour la gestion de projets, la gestion des demandes et l'incident management. Notre objectif est de servir les projets 'On time, On spec, On budget' et 'On quality'.* »

Chez Total, l'accent est mis sur les projets les plus différenciant pour les métiers. « *L'informatique est de plus en plus présente et un vecteur de différenciation dans nos métiers industriels que ce soit l'exploration-production, le raffinage ou dans nos métiers de la distribution* » décrit **Patrick Hereng, DSI du groupe Total**. Pour l'exploration-production, il s'agit d'informatique scientifique, pour laquelle la DSI vient d'installer un calculateur de 450 Tflops. Pour les 15 000 stations service du groupe, la DSI a plutôt travaillé sur la relation client en introduisant une carte de paiement et de fidélité.

Un référentiel ciblant la valeur ajoutée

« *Nous entendons développer la valeur ajoutée apportée aux métiers* » poursuit-il. Pour cela, il faut être capable de mesurer cette valeur afin d'orienter les projets vers le plus de différenciation. Une préoccupation qui va au-delà du *benchmarking* sur les coûts. Il faut des indications qualitatives, souligne Patrick Hereng. Dès lors, Total comme les autres majors du pétrole se tournent vers un nouveau référentiel, « *IT Capacity Maturity Framework* », une émanation d'une université irlandaise, destiné à pointer sur la valeur ajoutée métier.

Quant à **Michel Foulon, DSI de la branche Courrier de la Poste** depuis un an, il souligne la nécessité d'une transformation de la DSI à l'heure où le groupe La Poste vit sous la pression d'internet – réduisant le courrier papier –, des contraintes du développement durable, et de la nécessité de se préparer à l'ouverture totale à la concurrence en 2011. « *Nous sommes engagés dans une démarche de transformation de la DSI. Nous voulons développer une nouvelle gouvernance orientée métiers* » explique-t-il. L'organisation des équipes et des relations avec les métiers apparaît comme une préoccupation prioritaire. En 2009, des directeurs de projets orientés métiers ont été créés. Le DSI ajoute : « *Nous voulons une DSI pouvant mener des projets courts de six mois avec des ROI de 18 mois, et cultiver la culture du Business Case [N.D.L.R. : l'analyse de rentabilité].* »



Nous sommes engagés dans une transformation de la DSI

Michel Foulon
La Poste, branche courrier

De multiples leviers d'action vers l'excellence opérationnelle

Dans le détail, Alain Moustard de Bouygues Télécom précise ce que recouvre l'excellence opérationnelle. « *En matière de disponibilité, on a coutume de dire que quand l'informatique s'arrête, le business s'arrête. Il s'agit de savoir quels sont les services où nous devons être très bons, et être d'accord avec les métiers sur ce qui est critique ou pas. Tout en haut de la liste, figurent nos obligations réglementaires en tant qu'opérateur télécoms (Samu, réquisitions de Police...), avec notamment la géo-localisation d'une personne en détresse. Puis vient tout ce qui touche à nos clients dans les boutiques, ou lors d'appels dans les centres de services clients. Les applications de comptabilité arriveront ensuite, par exemple.* » indique-t-il.

Côté réactivité, il s'agit d'être vif face à la sortie d'offres concurrentes en téléphonie mobile. « *L'informatique ne doit pas empêcher le lancement rapide d'une nouvelle offre* » martèle Alain Moustard. « *Nous avons divisé par deux le délai de lancement d'une nouvelle offre. Il y a dix ans, Martin Bouygues nous avait dit qu'il voulait que les offres sortent en deux mois. Nous les sortions en six mois. Aujourd'hui, on est capable de sortir des offres en trois semaines, six semaines ou deux mois. L'informatique n'est plus le goulet d'étranglement du business. Les temps de campagne publicitaire à trouver et de fabrication des panneaux d'animation dans les points de vente sont aujourd'hui plus longs que les temps de fabrication informatique* » se réjouit-il.

Pour cela, l'opérateur a eu recours à trois modes d'action. Il a ainsi lancé un plateau de proximité avec tous les acteurs concernés par le lancement d'une nouvelle offre, via l'usage de méthodes agiles. Les tests logiciels sont automatisés grâce à un outil ad hoc. Et il a ré-internalisé certaines parties de son système d'information. Une démarche qui a été initiée en 2006 afin de réagir face à la baisse de la qualité de service et à une augmentation des coûts alors que l'externalisation avait été importante jusqu'alors. « *L'externalisation, cela marche* ►



Avec l'Open Source, il faut une vraie communauté de développeurs

Alain Moustard
Bouygues Télécom

pour accéder à des expertises, comme celles en bases de données, ou à un pic de charge mais pas pour ce qui touche au cœur de métier » estime-t-il.

Son expérience de l'externalisation montre que l'on diminue les coûts la première année, « mais que cela ne fait qu'augmenter les années suivantes » relève-t-il. Dans la nouvelle approche, la technique a été laissée à l'infogérant tandis que Bouygues Télécom a repris en main les applications. « Pour un prestataire tenir la qualité est difficile à cause d'un turn-over important. Si l'on veut de la qualité et de la réactivité, il vaut mieux traiter en interne » pense-t-il. Dès lors, Bouygues Télécom a ouvert un centre de développement à Nantes qui réunit quatre-vingt développeurs. Ceci dit, l'opérateur ne dit pas non à l'offshore. Alain Moustard prévient au passage: « De toute façon, s'il y a un problème avec un contrat d'infogérance même bien ficelé, vous en avez pour dix ans avec un contentieux. »

Maîtriser les coûts de maintenance

En ce qui concerne la réduction des coûts, « une des sources d'augmentation des coûts chaque année est l'augmentation des licences et de la maintenance des progiciels. » Face à une lettre qui vous annonce un matin que la maintenance vient de passer de 17 % à 22 %, il n'y a pas grand-chose à faire à part renégocier les contrats ou doser entre les progiciels et les développements internes. « La répartition est de 50 %-50 %, comptée en points fonctions chez Bouygues Télécom. Pour les développements internes, nous maîtrisons les coûts de maintenance » relate Alain Moustard. Le recours à l'Open Source est aussi un moyen de réduire les frais mais sous certaines conditions. « Nous n'en faisons pour l'instant qu'à la périphérie du système d'information, et non sur des applications stratégiques. Dans l'Open Source, il faut qu'il y ait une vraie communauté de développeurs, car s'il faut une prestation payante autant avoir recours à un vrai éditeur ayant pignon sur rue. Pour notre architecture SOA [N.D.L.R.: Service Oriented Architecture], nous avons regardé un ESB [N.D.L.R.: ▶

FAIRE RÉUSSIR LA DSI DANS L'ENTREPRISE : LES 5 CONSEILS DE DIDIER LAMBERT

Didier Lambert, ancien DSI d'Essilor et ancien président du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), propose 5 axes d'action pour que la DSI réussisse dans l'entreprise.

- 1 **L'informatique n'est pas le valet des autres directions.** « L'informatique, qui serait un service avec des serveurs en gilet rayé qui doit faire des choses par rapport aux autres directions de l'entreprise : ça ne marche pas. Là il y a des tas de gens qui s'en rendent compte ».
- 2 **Attention, l'expression des besoins est trop souvent faite sous forme de solution.** « Demander aux utilisateurs de faire un cahier des charges c'est comme demander à M. Dupont ce qu'il attend de sa voiture. Est-ce que vous voulez un volant, des roues, un moteur, un embrayage ? M. Dupont ne va pas pouvoir répondre. Les gens n'expriment pas leurs besoins de façon précise en matière d'automobile. Et pour les systèmes d'information, c'est beaucoup plus compliqué, parce que le besoin n'existe pas ! La croyance selon laquelle les utilisateurs expriment un besoin et l'informatique y répond est fautive. En réalité, l'idée que vous vous faites d'un besoin dépend de l'idée que vous vous faites de la technologie disponible. Vous n'exprimez pas le même besoin selon que vous croyez que cela est faisable en une heure ou en une journée. Par exemple, si vous voulez mettre en place un système de messagerie, sous Louis XIV où il n'y a que des chevaux, ou aujourd'hui avec internet, l'expression des besoins ne sera pas du tout la même. »
- 3 **Le modèle MOA-MOE français ne marche pas.** « L'expression des besoins, le cahier des charges, appelez-le comme vous voulez, doit venir d'un dialogue entre quelqu'un qui imagine le futur de son business ou de son organisation, et en face les informaticiens qui réagissent en disant cela est faisable, cela est trop cher, cela va prendre trop de temps, là c'est disponible, là c'est fiable. Ce qui ne marche pas c'est de travailler en mode guichet, avec le modèle français de la MOA (Maîtrise d'OuvrAge) - MOE (Maîtrise d'OEuvre). Cela ne va pas marcher, c'est absurde d'avoir une MOA qui travaille dans son coin et quand c'est prêt, dépose son cahier des charges de 800 pages à l'informatique, en disant « vous réalisez cela ».
- 4 **Les informaticiens doivent connaître les métiers, et inversement.** « Ce que l'on constate aujourd'hui, dans les relations entre les DSI et les directions métiers, c'est que l'on a du côté de l'informatique, en tout cas dans les grandes entreprises, des gens qui connaissent de mieux en mieux, le métier de l'entreprise, il faut une pérennité pour cela et c'est ce que j'ai essayé de faire chez Essilor, et de l'autre côté, des utilisateurs qui connaissent de mieux en mieux les possibilités de la technologie. Et là on se retrouve à parler un langage commun, alors qu'au début, c'était un langage de sourds, les informaticiens savaient parler aux machines, et les commerciaux savaient parler aux clients. S'accorder c'était un peu difficile ».
- 5 **La gouvernance est un concept flou mais utile.** « La gouvernance c'est un terme marketing, un peu flou, qui a la qualité de regrouper tout un tas de concepts plus ou moins définis, sous une même enveloppe. Il s'agit de l'alignement sur la stratégie de l'entreprise, de délivrer un service prédictible en qualité, en délais et en coûts. C'est le respect des budgets, des grands plans de développement, pour être sûr que l'informatique participe à la vie de l'entreprise. Et, surtout, que l'entreprise physique et l'entreprise numérique naviguent de concert ».

Bertrand Lemaire



A l'instant 't' nous avons 150 projets en cours

Alain Moustard
Bouygues Télécom

Enterprise Service Bus] Open Source, pour finalement opter pour un produit du commerce » ajoute-t-il. « Par ailleurs, l'idée est aussi de passer du cycle en V au cycle en I grâce au recours aux méthodes agiles sur tout ce qui est maquettage de type Front Office CRM (maquettes d'écran). En revanche, pour la refonte de la facturation, on reste dans du cycle en V » indique Alain Moustard.

Supprimer les applications en double

Un autre axe d'action important concerne la simplification de l'architecture. « Il s'agit de supprimer tout ce qui fait doublon [N.D.L.R. : notamment suite à l'acquisition d'autres sociétés telles que Club internet], car cela coûte cher. Il faut donc un programme de 'kill'. Cette simplification peut être financée grâce aux paliers des systèmes qui vont être tués » précise le DSI. Faire le palier d'un système, c'est lui redonner deux à trois ans d'existence pour lui permettre d'évoluer. Cela nécessite un investissement. Ce coût peut servir à migrer sur un autre système. « C'est à la DSI de prévoir ces paliers et de sécuriser les enveloppes correspondantes » conseille Alain Moustard. Le plan de simplification comprend notamment la migration vers un unique bus SOA, une architecture de services dont Bouygues Télécom est un pionnier en France, et dont l'évolution est financée jusque'en 2012.

Assurer la transparence des coûts

La DSI travaille également à la transparence de ses coûts. Cela comprend le benchmarking - effectué dans ce cas par le cabinet AT Kearney -, afin de se comparer aux DSI d'autres opérateurs télécoms, et à une affectation des coûts informatiques compréhensible par les métiers. Le coût d'un changement ou le coût d'un appel à la hot line sont des coûts IT, tandis que le coût d'un bulletin de paie ou d'une boîte email est à répercuter vers les métiers. « Toute la question concerne la clé de répartition comme dans le cas de la facturation d'un serveur qui porte plusieurs applications grâce à la virtualisation » relève Alain Moustard.

En l'occurrence, la méthode de présentation des coûts est ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management). Alain Moustard est d'ailleurs animateur du groupe de travail sur ce sujet au Cigref. Bouygues Télécom évalue aussi cinq applications selon la méthode des points fonctions.

Côté organisation et du dialogue avec les métiers, « Nous avons une maîtrise d'ouvrage déléguée entre la DSI et les métiers » précise Alain Moustard. Dans cette MOAD, les « têtes de pont » viennent de la DSI et ont des profils IT. Lors de la réalisation de petits projets, les équipes possèdent une organisation plutôt informelle. Sur les projets plus importants, qui utilisent le cycle de développement en V traditionnel, c'est la MOAD qui est en charge. « Nous avons 800 mises en production par an. A l'instant 't', cela représente 150 projets en cours » explique Alain Moustard. Quant au ROI des projets IT, « Il est suivi par la DSI, notamment pour ce qui concerne les paliers de nos systèmes ou pour le changement de version de SAP, par exemple. Ce type de ROI est à calculer mais il n'est pas présenté à la direction générale. La DSI est jugée et challengée sur le coût de son socle IT. Nous sommes comparés via des benchmarks. Sur un projet IT, le ROI doit être de 1 an à 18 mois » termine-t-il.

Devenir opérateur de processus métiers

Pascal Buffard, pour sa part, précise l'évolution apportée à la DSI d'Axa France au fil des ans. Une structure, Axa Technology Service - également sous sa responsabilité -, s'est vue confiée la production informatique et assure la gestion opérationnelle des serveurs et des centres informatiques. Quant à l'entité Axa France Services, elle réunit la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (MOA et MOE). « Nous avons intégré les experts fonctionnels MOA. Et il y a trois ans, nous avons regroupé l'ensemble de ces compétences dans des entités dédiées à chacun de nos grands métiers » décrit-il.

Axa France Services réunit des fonctionnels venus de la MOA, des directeurs de projets, des architectes, des experts en sécurité et en technologies, des consultants en processus et en conduite du changement et le pilotage des fournisseurs. Les consultants de Axa France Services, une quinzaine de personnes, pilotent les projets en partenariat avec les métiers. Ils font partie des comités de direction de ces Business Units. Pascal Buffard décrit : « Nous souhaitons nous positionner comme de véritables partenaires des métiers dans leur quête d'excellence opérationnelle ».

Une forme d'internalisation de processus

Résultat, Axa France Services réalise davantage de direction de projets, de maîtrise des processus métiers, voire même opère ces processus métiers pour le compte des grands ►



Nous avons intégré les experts fonctionnels MOA

Pascal Buffard
Axa France



Nous ciblons la certification Sigma 3

Pascal Buffard
Axa France

métiers. « Une sorte de Business Process Insourcing » résume Pascal Buffard, par analogie avec le BPO (Business Process Outsourcing), une forme d'externalisation dans laquelle une entreprise confie une tâche complète telle que la paie à un prestataire.

« Par exemple, nous avons réalisé le ré-engineering de la gestion sinistre des particuliers, qui est fondamentale pour un assureur. » Axa France Services oriente les flux vers les chargés de clientèle. Il supervise alors la performance et la qualité de service (la capacité à traiter à temps un dossier), le taux de décroché, le nombre de dossiers traités, le taux d'orientation des clients vers les garages automobiles, le coût... Ses objectifs sont similaires à ceux que l'on peut attendre de toute entreprise bien gérée. « Il nous faut accroître notre professionnalisme, avoir des coûts optimisés, ils sont d'ailleurs régulièrement benchmarkés, et aider les métiers à développer leur propre excellence professionnelle » indique le directeur des opérations.

Une gestion des processus selon Six Sigma

Côté développements applicatifs, pour 2010, dans le cadre des processus d'Application Delivery, en matière de qualité de service, l'objectif de la gestion des demandes urgentes est de 93 % de réponse en moins de 4 heures. Axa France Services a recours au référentiel Six Sigma afin d'optimiser les processus, assurer leur maîtrise, leur monitoring voire leur ré-engineering.

Axa France Services dispose de 120 chefs de projets Six Sigma de niveau « Black Belt ». Cette entité apporte la méthodologie au bon déroulement du projet. « Nous ciblons la certification Sigma 3 pour 2010. Cela signifie que l'on accepterait 7 % de défauts par rapport à des critères jugés critiques par les métiers. Nous gérons 200 projets de type Six Sigma chaque année. Nous devons gagner en agilité et réduire les coûts. Auparavant, il nous fallait deux ans pour mettre en place une nouvelle offre, cela nous prend désormais trois mois, notamment grâce à la progicalisation dans le domaine de l'assurance » précise-t-il.

Une stratégie de sourcing parfaitement définie

Sans oublier, ajoute-t-il, qu'il faut les talents, les compétences et la motivation des collaborateurs. « Nous avons beaucoup travaillé sur la montée en compétences de nos métiers, et nous nous appuyons aussi sur une stratégie de sourcing parfaitement définie. » Ce sourcing couvre la maintenance et le développement informatique. « Nous avons décidé de ne plus faire mais de faire faire » Pour cela, Axa France Services s'appuie sur des centres de services externes en offshore afin de disposer des meilleurs coûts.

« Cela change fondamentalement la manière de travailler et cela nécessite un certain nombre de démarches et de processus. » Une partie du capital immatériel est ainsi transférée. Des dispositifs de pilotage de la performance dans la durée ont été mis en place, y compris via des outils de qualimétrie afin de maîtriser la qualité des applicatifs qui sont au cœur de la stratégie métier et du patrimoine de l'entreprise. « Le sourcing, la gestion des compétences et l'organisation sont autant de leviers, mais s'ils sont une condition nécessaire, ils ne sont pas suffisants dans notre ambition d'être une entité de conseil et de services créatrice de valeur » relève Pascal Buffard.

Arbitrer entre les projets

Les processus de sélection de projets menés avec les métiers permettent de retenir ceux qui produiront des bénéfices clairement identifiés, et dont « on sait a priori quels sont les risques à ne pas les obtenir. » La mesure de la valeur créée par rapport au coût est sous la responsabilité du directeur financier. Chaque projet est soumis au directeur général qui évalue les coûts et les risques. Puis chaque Business Unit met en œuvre l'initiative validée. « Nous exposons à cette occasion les coûts du Run » précise Pascal Buffard. Le développement de la valeur est mesuré au travers d'indicateurs de progression de la performance des métiers. « Nous devons être plus agiles côtés métiers et moins chers » dit-il.

« Et puis il y a un troisième levier. Il ne suffit pas de choisir les bons investissements alignés avec la stratégie, il ne suffit pas de construire les bonnes solutions de service, il faut aussi que ces solutions de services soient parfaitement mises en œuvre avec une performance opérationnelle sans cesse améliorée, et cela, ça nécessite beaucoup d'accompagnement du changement » poursuit-il.

Accompagner la mise en œuvre opérationnelle

Axa France Services accompagne les métiers dans le design des solutions, tant en termes de processus, d'organisation que d'applicatifs et fait aussi en sorte de les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle de ces solutions. « Nous mesurons une bonne partie de notre ►



Il faut accompagner le changement

Pascal Buffard
Axa France

Les processus de sélection de projets menés avec les métiers permettent de retenir ceux qui produiront des bénéfices clairement identifiés, et dont « on sait a priori quels sont les risques à ne pas les obtenir. » La mesure de la valeur créée par rapport au coût est sous la responsabilité du directeur financier. Chaque projet est soumis au directeur général qui évalue les coûts et les risques. Puis chaque Business Unit met en œuvre l'initiative validée. « Nous exposons à cette occasion les coûts du Run » précise Pascal Buffard. Le développement de la valeur est mesuré au travers d'indicateurs de progression de la performance des métiers. « Nous devons être plus agiles côtés métiers et moins chers » dit-il.

« Et puis il y a un troisième levier. Il ne suffit pas de choisir les bons investissements alignés avec la stratégie, il ne suffit pas de construire les bonnes solutions de service, il faut aussi que ces solutions de services soient parfaitement mises en œuvre avec une performance opérationnelle sans cesse améliorée, et cela, ça nécessite beaucoup d'accompagnement du changement » poursuit-il.

Accompagner la mise en œuvre opérationnelle

Axa France Services accompagne les métiers dans le design des solutions, tant en termes de processus, d'organisation que d'applicatifs et fait aussi en sorte de les accompagner dans la mise en œuvre opérationnelle de ces solutions. « Nous mesurons une bonne partie de notre ►



La DSI doit devenir une assistance à maîtrise d'ouvrage

Michel Foulon

La Poste, branche courrier

performance au travers de la performance des métiers » relate Pascal Buffard. Dans le cas de la gestion des sinistres, Axa France Services s'est ainsi approprié chacun des indicateurs de performance métier, dont le coût des sinistres, et sur chacun de ces indicateurs, les équipes font en sorte de faire évoluer leurs solutions de service. « *J'utilise volontiers le terme de solution de service car cela va bien au-delà du système informatique* » termine Pascal Buffard.

Renforcer les compétences métiers de la DSI

Michel Foulon, à la branche courrier de la Poste, quant à lui, entend de plus en plus se positionner en assistance à maîtrise d'ouvrage et comme conseil interne. « *Le travail en 2009 a consisté à transformer la DSI, afin qu'elle passe d'une organisation en MOE classique vers une véritable assistance à maîtrise d'ouvrage, proche des métiers* » décrit-il. Cela oblige la DSI à se renforcer en termes de compétences fonctionnelles et métiers, issues des métiers eux-mêmes, ce qui nécessite de longues négociations auprès des services concernés. « *Tous cela oblige aussi à se reposer des questions sur le Business Case, sur le ROI et le TCO. Le coût complet des projets informatiques n'est pas connu lorsque l'on est organisé en MOA-MOE, on oublie la direction technique, l'exploitation des serveurs, etc.* » constate-t-il. Il entend mener à bien cette transformation et se repositionner sur l'ensemble des projets stratégiques. « *Un projet ne doit débiter que lorsque la conviction et les ressources sont communes aux métiers et à la DSI* » estime-t-il.

Comprendre tous les enjeux du business

« *Le premier levier est que la DSI soit positionnée au Comex du courrier, afin de donner du sens au système d'information, et aider à porter la valeur métier de nos dirigeants. En étant membre du Comex, cela permet de comprendre tous les enjeux du business et de la stratégie pour le Courrier et de construire une vraie stratégie des systèmes d'information* » résume-t-il. La DSI peut ainsi dialoguer avec ses clients internes sur les enjeux et établir une stratégie du système d'information qui réponde à celle du Courrier.

Une méthode que décrit Michel Foulon afin d'appréhender la totalité du fonctionnement d'une DSI est d'appliquer le BBZ (Budget Base Zero) vis-à-vis des fournisseurs, afin de savoir où ils sont. Cela consiste à interrompre tout règlement, et ensuite discuter avec chacun pour savoir pourquoi il y a un besoin de sous-traitance ou au contraire s'il est préférable de ré-internaliser. ►

INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET CRÉATION DE VALEUR

Comment est perçu le rôle d'innovation de la DSI et de création de valeur ? La réponse diffère selon les entreprises.

« *Il existe une cellule innovation chez Bouygues Télécom et il est aussi attendu de la DSI qu'elle apporte des innovations. Par exemple, l'outil de suivi de sa consommation téléphonique et de données pour iPhone et Android a été conçu par la DSI et proposé au marketing* » explique Alain Moustard, DSI de Bouygues Télécom. Pascal Buffard d'Axa France rappelle d'abord pour sa part qu'il n'est pas forcément nécessaire de passer par l'innovation technologique pour créer de la valeur.

« *Nous avons parfois amélioré nos processus informatiques sans toucher à une ligne de code, cela a été des quickwins très importants* » remarque-t-il. Ceci dit, le métier d'assureur a profondément évolué et il ne s'agit plus désormais de gérer des contrats mais des clients via de nouveaux canaux d'accès. « *La technologie nous a permis de respecter les bassins d'emploi, par la dématérialisation des flux. La technologie a permis de constituer un grand centre virtuel réunissant nos différents centres, au sein duquel on route les flux des clients vers le chargé de clientèle compétent, cela permet d'absorber les pics de trafic comme cela a pu être le cas lors de la tempête dans le Sud Ouest* » illustre-t-il. Quant à Patrick Hereng, DSI du groupe Total, il relève que la valeur ajoutée passe souvent par les nouvelles technologies, ou des technologies qui n'étaient pas encore utilisées dans l'entreprise. Il existe au niveau de sa DSI, un département e-novation chargé de détecter ces innovations

pour les présenter aux métiers et voir leurs applications.

« *Par exemple, avec le RFID, nous avons des projets pour optimiser la chaîne logistique, Et en 3D, nous sommes allés chercher des moteurs 3D utilisés dans les jeux vidéos. Nous sommes en train d'en faire des outils de formation pour les opérateurs de raffinerie* » explique-t-il. Grâce à la simulation, on peut placer les opérateurs en situation presque réelle alors que dans la réalité il serait impossible d'arrêter une unité de production. « *Quand on a regardé ces technologies, on ne s'attendait pas à aller dans cette direction, c'est en discutant avec les métiers que l'on a eu cette polarisation* » remarque le DSI. Par ailleurs, deux réseaux sociaux ont été lancés, sans grand succès toutefois, probablement parce que les équipes de Total ne sont encore assez familiarisés avec ce type d'outils, et aussi parce que les gens doivent s'identifier avec leur vrai nom. Enfin, dans le cas de la Poste, l'innovation technologique est aussi créatrice de valeur. « *Au sein du Courrier, nous avons développé une cellule qui va développer ses propres offres en utilisant les technologies de l'internet ou les PDA.* » explique Michel Foulon, DSI de la branche courrier. L'innovation c'est alors tout autant la possibilité de créer ses propres timbres en ligne avec son visage ou celui de ses enfants que les nouveaux véhicules électriques, la voiture ou le vélo. « *Ces véhicules interviennent dans le dernier kilomètre de la distribution du courrier et cela fait partie du périmètre de la DSI* » conclut Michel Foulon. ■



Il s'agit de ré-internaliser l'expertise

Michel Foulon

La Poste, branche courrier

Une méthode qui se justifie dans des organisations très vastes ayant de multiples dimensions (industrielle, marketing, commerciale...). Le système d'information du courrier ayant une forte dimension industrielle avec soixante millions de plis à livrer chaque jour.

Des directeurs de projets orientés métiers

« *L'idée n'est pas de ré-internaliser la maintenance ou la MCO [N.D.L.R.: Maintien en Conditions opérationnelles], mais de ré-internaliser l'expertise* » déclare Michel Foulon. La démarche a permis de constater que certaines expertises manquaient aussi bien côté métiers que côté nouvelles technologies. La DSI a alors intégré de vrais experts métiers, devenus directeurs de projets ayant la double casquette « *Fonctionnel et systèmes d'information* ». Les architectes IT sont une autre fonction clé pour construire le système d'information. Enfin, il faut aussi des experts en méthodologies de projets pour mener rapidement la démarche de transformation.

Les projets ne manquent pas sur l'agenda de la DSI. Les nouvelles technologies deviennent essentielles à la transformation de la Poste, avec l'objectif d'offrir des offres de courrier tracé, de refonder la relation multi-canal avec 45 millions de clients particuliers par an et 3,5 millions de clients entreprises, autour du face à face et de la télévente, autour du service client, notamment via le 3631, et de basculer du courrier papier à des offres ambitieuses de courrier électronique sur internet. Et au-delà, il y a le back-office, la fonction support, le pilotage des activités en central avec des centres de services partagés. Ceci dit, certaines démarches étaient déjà bien engagées pour la baisse des coûts, la centralisation ou la virtualisation. Les référentiels ITIL et eSCM sont appliqués. Un bureau de gestion des projets (PMO ou Portfolio Management Office) est en place. « *Le tout doit être encapsulé dans le plan 'réinventons le courrier 2015' afin d'avoir une véritable ambition motivante pour les équipes* » termine Michel Foulon.

Faire comprendre le métier aux prestataires

Patrick Hereng de Total, pour sa part, souligne que « *Les équipes du système d'information doivent avoir une bonne connaissance des métiers. Il faut comprendre ce que fait un géologue quand il cherche du pétrole. La bonne connaissance du métier pétrole est importante.* » Ce constat a un impact sur la sous-traitance. « *Parmi la quarantaine de nos prestataires, nous voulons réduire le nombre de partenaires avec lesquels nous travaillons afin de développer des relations à plus long terme, afin que des gens dans ces entreprises connaissent aussi les contraintes du pétrole* » indique le DSI. Côté organisation, au vu de la diversité des métiers et de leurs besoins informatiques, chaque branche dispose de sa propre DSI. Si une relation MOA/MOE classique a été mise en œuvre, c'est aussi dans ce cadre que prend place le référentiel « *IT Capacity Maturity Framework.* » Il permettra d'améliorer la communication avec les métiers, de disposer d'un langage commun, afin d'investir là où cela dégagera le plus de valeur ajoutée.

L'intégration sur le poste de travail n'apporte pas de valeur ajoutée métier

« *C'est pour cela par exemple que nous avons fait le choix d'un poste de travail où les outils banalisés sont d'origine Microsoft, car notre rôle n'est pas de faire de l'intégration sur le poste de travail, car on ne délivrera pas beaucoup de valeur ajoutée par ce biais, même si cela peut être amusant d'un point de vue technique. Mais ce n'est pas là que nous allons optimiser l'apport du système d'information aux métiers.* » relève Patrick Hereng. De même, le groupe utilise beaucoup SAP, qui porte 80 % du système d'information, comme chez tous les pétroliers, car beaucoup de spécificités liées au métier pétrole ont été développées par l'éditeur. Il serait difficile ou très coûteux de les redévelopper en interne.

« *Si nous voulons positionner intelligemment nos moyens, il ne faut pas refaire ce qui a déjà été fait* » ajoute le DSI. Les équipes IT ont appris à marier les spécificités des métiers du pétrole à leur concrétisation dans le progiciel. « *Dans la DSI, nous avons développé de l'expertise métiers autour des processus SAP, qu'il s'agisse du marketing raffinage ou de l'exploration production* » précise Patrick Hereng. Par ailleurs, tous les projets sont regardés sous l'angle de la valeur ajoutée. Et c'est le métier qui doit s'engager sur un Business Case et présenter le projet même sur un projet IT. Ce qui implique de nouer de forts partenariats avec les métiers. Un impératif pour toutes les DSI. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
la table ronde
sur CIO Online

Jean Pierre Blettner

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 23 MARS 2010 PAR CIO

Le cloud computing : une extension dynamique du système d'information

Le 23 mars, CIO et Le Monde Informatique ont réuni cent trente décideurs IT lors d'une conférence sur le thème du Cloud Computing, organisée en partenariat avec IBM, Trend Micro, Arrow, Riverbed, Logica, Salesforce et Microsoft.

Le Cloud Computing promet un système d'information dont les ressources sont délivrées et facturées dynamiquement au gré des besoins. Cette flexibilité n'est effective qu'à condition de résoudre des problématiques de sécurité, de disponibilité ou encore d'intégration. Ces sujets ont été débattus lors d'une matinée organisée par les rédactions de CIO et du Monde Informatique à l'Automobile Club de France à Paris, le 23 mars dernier. Qui dit nouveau concept dit prudence. Pour l'heure, dans les entreprises, la priorité est à l'apprentissage afin de s'orienter dans une offre qui se découpe entre le Paas (Platform as a service), l'laas (Infrastructure as a service) ou le Saas (Software as a service). Maître Christiane Féral-Schuhl a pour sa part pointé les aspects juridiques. Le Cloud peut être vu comme une formule d'externalisation particulière, avec des contraintes plus complexes comme la protection des données au sens de la CNIL. « Il faut regarder où se situent les datacenters, voire imposer leur localisation », a-t-elle ainsi conseillé.

Marier Cloud privé et Cloud public

Ces questions sont plus faciles à maîtriser sur un Cloud privé. Jean-Pierre Dumoulin, responsable exploitation et infrastructure des systèmes d'information (SI) du groupe PSA, a présenté un projet de ce type, baptisé Infra 2.0, qui vise à transformer le SI du constructeur automobile en une grande ferme de serveurs virtualisés. Par ailleurs, parmi les usages privilégiés du Cloud, le support des développements logiciels arrive en tête. Dans ce cadre, le Cloud privé est également promu dans un premier temps par IBM Rational. Patrice Poiraud, directeur d'IBM Rational France, a annoncé l'évolution de la plate-forme de développement Jazz de l'éditeur en précisant que « Jazz intègre déjà la notion de Cloud privé et supportera par la suite celle de Cloud public. » Jakob Harttung, directeur stratégie commerciale chez Microsoft France, a d'ailleurs défendu un modèle hybride. « Certaines données et applications resteront en interne et d'autres seront plutôt placées dans le Cloud, notamment celles qui doivent être partagées », a-t-il expliqué. Il a par ailleurs estimé que le Cloud passera par une interopérabilité des services, comme celle qui existe déjà entre Microsoft Azure et Amazon EC2.

Gérer sécurité et performances

Luis Delabarre, solutions architect chez Trend Micro, éditeur spécialisé en sécurité, a ensuite souligné les questions de protection des données que pose le Cloud Computing. « Il faut à la fois sécuriser les données et les images système, qu'elles soient stockées ou exécutées en interne ou sur tel ou tel Cloud », a-t-il expliqué, proposant d'embarquer les fonctions de sécurité comme le chiffrement dans les images virtuelles. Le Cloud est aussi synonyme d'optimisation indispensable des flux entre l'entreprise et le ou les Cloud(s) proprement dits. Philippe Elie, directeur Europe du Sud & MEA de Riverbed a alors rappelé l'intérêt des boîtiers spécialisés de compression et de hiérarchisation du trafic entre ces multiples sites distants. « Ces boîtiers seront bientôt virtualisés pour être déployés sur les Clouds publics, qui constituent un important goulet d'étranglement », a-t-il annoncé.

Laurent Macquet, en charge de l'offre Cloud Computing et services chez Logica et Pierre-Olivier Chotard, directeur marketing Europe du Sud de l'éditeur de CRM Salesforce, ont présenté conjointement les facteurs de réussite d'un déploiement Cloud. « Il est impératif de maîtriser de bout en bout les échanges entre le SI et les différents Clouds publics, via une approche orientée services », a conseillé Laurent Macquet. Tandis que Pierre-Olivier Chotard a insisté sur les avantages d'une offre de CRM en mode Saas : « les délais de déploiement sont considérablement réduits, même dans des grands comptes ciblant des milliers d'utilisateurs. » Pour clore la matinée, une table ronde a permis de cerner les usages actuels du Cloud par six entreprises ayant concrètement mis en œuvre des applications : Voyages-SNCF.com, Malakoff Médéric, La Poste, Lokad, Ibiza Software et le Groupement des Mousquetaires. ■

Pour en savoir plus

CIO

www.cio-online.com

La protection des données personnelles : une vocation, plus qu'une carrière

Le correspondant à la protection des données personnelles (CPDP) est un nouvel acteur dans l'entreprise amené par la réforme de 2004 de la loi « Informatique et Liberté ». Il travaille avec la DSI. Devenir CPDP est une vocation plus qu'un choix de carrière.

La loi « Informatique et Libertés » de 1978 a introduit en France la protection des données personnelles et a institué la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés). Mais cette loi posait de plus en plus de soucis face à la croissance des traitements informatiques dans les entreprises et les administrations. La bureaucratie engendrée par les déclarations de traitements encombrait la CNIL sans assurer de véritable protection des individus. La réforme de 2004 a visé à corriger cette situation. D'une part, le formalisme obligatoire s'est focalisé sur les traitements informatiques délicats ; d'autre part, les entreprises ont pu alléger leurs formalités en créant un poste de Correspondant à la Protection des Données Personnelles (CPDP), parfois surnommé Correspondant Informatique et Liberté (CIL) par référence à la CNIL dont il est, en quelque sorte, un correspondant local.

Les CPDP doivent être indépendants

Le CPDP doit en principe être indépendant, directement rattaché au PDG, et il traite certains dossiers autrefois confiés à la CNIL. Sa désignation allège donc considérablement les obligations légales administratives des entreprises en matière de déclarations. Le CPDP est le garant de l'application de la loi Informatique et Libertés dans l'entreprise. Il peut ainsi éviter de lourdes condamnations pénales au PDG, ce qui facilite son rôle. Cette fonction nouvelle dans les entreprises n'est pas sans poser de problème. Quelles doivent être ses fonctions, ses responsabilités, ses compétences, son rattachement hiérarchique réel, ses relations avec la DSI ? Une telle fonction peut-elle être un choix de carrière ? Et, si oui, peut-il n'être que ça ? « *Le CPDP, dans la loi, ne répond qu'au PDG mais, dans la vie de tous les jours, il faut le rattacher à un service pour qu'il ait une paie et un bureau. Cela peut être la DSI, la direction de la qualité ou celle de la conformité* » précise Bruno Rasle, délégué général de l'AFCDP (association française des correspondants à la protection des données personnelles). Si on excepte les très grands groupes, le CPDP exerce cette fonction à temps partiel. Son rôle n'en est que plus délicat car il doit gérer alors deux casquettes.

Un peu comme le qualicien, dont la mission est de faire appliquer strictement des normes telles que l'ISO 9001, ou le RSSI (Responsable sécurité des Systèmes d'information), qui doit veiller à l'application des règles de sécurité, le CPDP est souvent vu, notamment dans les directions marketing, comme un empêchement de travailler en rond. S'il ne veut pas être le « Monsieur Non », rapidement écarté, il doit être conscient de l'importance de la pédagogie et de la communication dans son rôle.

Qui est le CPDP ?

« *Si la fonction est récente, les premiers titulaires partent cependant à la retraite comme au Port Autonome de Marseille ou aux 3Suisses. Les entreprises et les administrations ne savaient pas vraiment où elles mettaient les pieds en nommant des CPDP et elles ont préféré choisir des gens connus, de confiance, et n'ayant plus d'enjeu de carrière* » indique Bruno Rasle.

En 2004, la fonction était vue comme expérimentale. Comme toute association professionnelle, l'AFCDP tient à défendre le métier pour que celui-ci soit reconnu comme tel avec sa spécificité. Cette association n'a cependant qu'un tiers de ses adhérents qui sont effectivement des CPDP désignés et reconnus comme tels par la CNIL.

Le reste est constitué de personnes qui en font fonction sans en avoir ni le titre ni la responsabilité d'un point de vue légal. Parmi ceux-là, on trouve beaucoup d'avocats, d'enseignants ou de consultants. En 2004, certains avocats se voyaient bien remplir ce rôle ▶

“

Le CPDP ne répond qu'au PDG mais, il faut le rattacher à un service pour qu'il ait une paie et un bureau

Bruno Rasle
Délégué Général
AFCDP



C'est un métier porteur de valeurs, même si c'est laborieux

Bruno Rasle
Délégué Général
AFCDP

de CPDP, ayant l'habitude de défendre les intérêts de leurs clients tout en restant indépendants d'eux. Mais cela pouvait amener des conflits d'intérêts si les entreprises ne réalisaient pas toutes leurs obligations correctement. Du coup, la plupart des avocats préfèrent aujourd'hui s'abstenir et rester des conseils, selon Bruno Rasle.

« *C'est un métier porteur de valeurs, de fierté professionnelle, d'épanouissement, même si c'est laborieux* » déclare Bruno Rasle. Faute d'être avocat, le CPDP doit-il être plutôt juriste, informaticien ou autre chose ? Il est plus simple de dire ce qu'il ne doit pas être. Il ne peut pas être le RSSI puisqu'il doit contrôler le travail du RSSI. Être à la fois DSI et CPDP arrive mais ce n'est pas toujours confortable. « *Cela arrive dans des établissements d'enseignement supérieur mais, là aussi, il y a un conflit d'intérêt potentiel si le DSI a une dimension au-delà de la seule gestion technique* » mentionne Bruno Rasle.

A la croisée de nombreuses fonctions, le profil du CPDP est complexe. « *Le CPDP est un mouton à cinq pattes : une patte informaticien, une patte juriste, une patte pédagogue, une patte qualitatif, une patte sécurité* » précise Denis Beautier, responsable du Mastère Spécialisé Management et Protection des Données à Caractère Personnel de l'ISEP Formation Continue.

Former les CPDP

Les moutons à cinq pattes étant difficiles à trouver naturellement, il faut donc les former. Pour Denis Beautier, « *il vaut mieux que le CPDP ait quelques-unes des pattes nécessaires à l'entrée dans la formation de manière à les avoir toutes à la fin plus facilement* ». Quel est le profil du futur CPDP ? Dans le mastère de l'ISEP, on trouve trois types de profils occupant chacun un tiers de l'effectif : des informaticiens (chefs de projets, responsables sécurité), des juristes (juristes d'entreprise, avocats) et des fonctions connexes (qualitatifs, auditeurs, documentalistes, administratifs). Denis Beautier se souvient : « *Lorsque nous avons mis en place la formation, nous nous sommes posés beaucoup de questions sur le profil initial du futur CPDP. En fait, cela n'a pas d'importance. Le bon futur CPDP est celui qui a compris la philosophie du métier. La seule question est ce que l'on fait des données.* »



Le bon futur CPDP est celui qui a compris la philosophie du métier

Denis Beautier
ISEP

Mais comment former ensemble des personnes aux profils si différents et faut-il les former ensemble ? Pour Denis Beautier, la réponse est affirmative : « *les informaticiens ont peur du droit, les juristes de l'informatique mais les juristes apprennent aussi des choses dans les cours de droit et les informaticiens dans les cours d'informatique, notamment sur la sécurité. Les faire travailler ensemble est essentiel, c'est une richesse fabuleuse.* »

Quelle doit être la formation d'un CPDP ? L'ISEP a fait le choix de proposer une formation longue diplômante mais son centre de formation continue, comme d'autres, propose aussi des formations courtes de quelques jours, au minimum trois. L'objectif des formations courtes est de donner une « bouée de sauvetage » au CPDP afin qu'il comprenne les enjeux de sa fonction et les principales questions auxquelles il doit répondre. Les informaticiens y sont formés au droit, les juristes à l'informatique, et des journées thématiques complètent l'ensemble. « *Quelques-unes issus de la formation courte, découvrant la largeur de la fonction, reviennent ensuite dans la formation longue* » constate Denis Beautier.

Le CPDP face au DSI

Par définition, le CPDP est en relation constante avec la DSI qui administre les outils gérant les données. Bruno Rasle relève ainsi plusieurs grands sujets de discussion entre le CPDP et le DSI : « *il y a les droits d'accès aux données : les informaticiens administrateurs ne doivent pas* ►

DEVENIR CPDP DIPLÔMÉ

L'ISEP est la seule école proposant une formation diplômante de CPDP. Il s'agit du Mastère Spécialisé Management et Protection des Données à Caractère Personnel, en formation continue sur un an, avec le partage du temps entre la formation et l'exercice professionnel. Les autres formations sont courtes, de quelques jours. Avant même la promulgation de la loi de 2004, la fonction de CPDP était dans l'air du temps. Un travail préalable avait commencé à l'ISEP autour de questions comme les missions du CPDP, les profils des entrants, les formations pour acquérir les compétences nécessaires. La CNIL était présente dans le groupe de travail

et a beaucoup insisté sur l'éthique du métier. Il n'était pas question que la CNIL assure les formations mais elle se devait de favoriser leur émergence. La loi a été promulguée en août 2004, le décret d'application sur le CPDP en octobre 2005. Dix jours après le décret, le dossier de création du Mastère était déposé au Ministère, adapté en fonction des derniers arbitrages du décret. Le label de Mastère a été attribué au bout d'un an. La première promotion a été formée en 2007-2008. « *Nous avons fait le choix d'une formation longue et diplômante parce que CPDP est un véritable métier* » explique Denis Beautier, responsable du Mastère à l'ISEP Formation Continue. ■



Le risque informatique et libertés est un risque pénal

Bruno Rasle
AFCDP

accéder aux données elles-mêmes. Ensuite, la sécurité des données personnelles doit être audité par le CPDP. Enfin, la durée de conservation reste une pierre d'achoppement car il n'existe aucun outil pour supprimer automatiquement les données qui doivent l'être. » Conséquence, le CPDP a souvent des discussions viriles avec le DSI comme avec le directeur marketing ou le DRH. « Avec ce dernier, les études sur le stress au travail, qui manipulent des données médicales, sont particulièrement sensibles. »

CPDP et après ?

Même s'il est très pédagogue, un individu qui passe son temps à « embêter ses petits camarades » en les obligeant à respecter des règles contraignantes a-t-il un avenir dans l'entreprise ? « C'est un sujet auquel nous réfléchissons, bien entendu » répond préoccupé Bruno Rasle. L'ISEP propose une réponse au travers d'un partenariat entre deux mastères que cette école propose : le Mastère Spécialisé Management et Protection des Données à Caractère Personnel d'une part et celui consacré au Management des Risques par l'Intelligence Economique d'autre part. Denis Beautier indique : « certains font les deux masters pour disposer d'une vision à 360° des risques des systèmes d'informaiton. Le risque informatique et libertés n'est finalement qu'un des risques sur le patrimoine informationnel de l'entreprise. Il s'agit dans ce second mastère de définir les risques et les opportunités par l'intelligence économique. » Bruno Rasle confirme « certains CPDP deviennent ou étaient des Risks managers, même s'il y a une différence entre gérer un risque commercial – que l'on peut choisir d'ignorer en fonction du coût d'évitement face au coût du risque – et le risque informatique et libertés, qui ne peut être négligé car c'est un risque pénal. » ■

Bertrand Lemaire

AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE SON SI & Trophées Entreprises et Société de l'information

Jeudi 20 mai 2010 - 8 h 30 - 16 h 30 - Automobile Club de France - Paris 8^e

Dans cette période économiquement troublée, les entreprises recherchent activement le retour à la croissance. Leur système d'information constitue une clé de la reconquête.

Dans cette course à la performance, tous les analystes distinguent trois niveaux de maturité pour une direction des systèmes d'information (DSI). Au premier niveau, on trouve une DSI simple prestataire ou support des métiers, elle sera jugée sur ses coûts et sa qualité de service comme un fournisseur extérieur, ainsi que sur sa capacité d'industrialisation. Puis, on trouve une DSI qui délivre les projets « On time, On spec, On budget » en tant que prestataire de confiance. Enfin, il y a la DSI qui constitue un avantage concurrentiel de l'entreprise et qui agit en partenaire des autres métiers et de la direction générale. Les technologies sont alors fusionnées avec les métiers.

INSCRIVEZ-VOUS À L'ÉVÈNEMENT

Au programme de cette journée

- Quels cadres méthodologiques employer ?
- Utiliser au mieux l'arrivée du Saas et du Cloud Computing
- Comment créer les bons relationnels au sein de l'entreprise
- Quelle organisation mettre en place entre MOA et MOE ?
- La fonction SI est-elle mesurée par des indicateurs métiers ?



La cérémonie de remise des **Trophées Entreprise et société de l'information** récompensant la synergie entre la fonction informatique et la stratégie de l'entreprise et les apports concrets de l'informatique aux métiers de l'organisation viendra clôturer cette journée consacrée à l'Amélioration des performances de son Système d'information

Comment les stratégies managériales changent le rôle du DSI du Nasdaq

Dans les entreprises, DSI et responsables commerciaux ne partagent généralement pas les mêmes objectifs ni ne s'inscrivent dans les mêmes stratégies. Pourtant, ils possèdent un but commun : la recherche de rentabilité par la maîtrise des coûts. La DSI du Nasdaq OMX l'a compris et traite conjointement les objectifs de ces deux corps de métiers.

Les marchés financiers sont de plus en plus concurrentiels. En réponse à cette évolution, la bourse des valeurs technologiques de New York, le Nasdaq, a opté pour une collaboration étroite entre ses branches technologique et commerciale. Anna Ewing, actuelle DSI du Nasdaq OMX, la plateforme de cotation du marché américain, est l'une des rares DSI à être responsable de la division technologique tout en ayant une part de responsabilité dans les profits réalisés par le groupe. Selon elle, la direction des systèmes d'information et le business sont indissociables et doivent travailler en étroite collaboration.

« Nous fournissons la technologie, mais nous sommes partenaires à part entière des entités d'affaires » déclare-t-elle. « Les DSI sont aujourd'hui plus sensibles aux notions de pertes et de profits. Nous devons tous être plus engagés dans le développement de l'entreprise. » Et même si cette nouvelle approche semble difficile à imposer, son prédécesseur Gregor Bailar estime qu'Anna Ewing est en mesure d'assumer ce rôle. Elle a déjà gagné le respect de ses collègues et des équipes du groupe. « Elle a travaillé dans de nombreux services et a toujours su répondre aux besoins croissants de la société » affirme Gregor Bailar. « Et plus encore, elle fait en sorte que son équipe s'adapte et reste en phase avec les attentes de l'entreprise ou même les dépasse. »

Une stratégie basée sur les TIC

Un organisme financier dépend étroitement de sa technologie. Une étude réalisée par la revue CIO a montré que les banques et les établissements financiers consacrent 8,6 % de leur chiffre d'affaires à l'informatique. De plus, en finance, la stratégie d'entreprise est fortement dépendante de la stratégie IT. Au Nasdaq, c'est d'autant plus vrai que les ordres de ventes et d'achats sont négociés sous forme de transactions électroniques et via des programmes informatiques qui remplacent vendeurs et acheteurs de salles de marché. A ce titre, depuis 2007, le Nasdaq s'est adapté et a développé un nouveau modèle économique basé sur la vente de technologie aux autres plateformes boursières. A cette date, 35 % des recettes d'OMX, marché boursier historique d'Europe du Nord racheté en 2007 par le Nasdaq, proviennent en effet de la vente de services informatiques à d'autres places boursières.

Une refonte de la stratégie managériale pour une meilleure rentabilité

Aujourd'hui, l'objectif principal de la DSI du Nasdaq est de sensibiliser le personnel de ses équipes techniques à leur propre performance mais également aux résultats de l'entreprise en termes de ventes, d'opérations et de conformité réglementaire. Par exemple, ces techniciens sont désormais tenus pour responsables des ventes et des objectifs de rentabilité pour certains produits financiers utilisés par leurs clients, précise Anna Ewing. Certes au début il était difficile pour le personnel du groupe de voir leur rémunération être indexée sur la performance d'un autre service, mais en unissant les forces des deux côtés, tout le personnel œuvre en faveur d'un objectif commun : le profit du groupe.

Aussi, dans le cadre d'une telle collaboration, la DSI favorise une rotation du personnel à travers les différents métiers afin d'acquérir une vision plus large du fonctionnement des autres services. Cette transversalité peut conduire à l'élaboration d'idées nouvelles et permettre à l'entreprise de générer davantage de profits, sans pour autant entacher leur expertise dans les systèmes transactionnels du Nasdaq. Sous la direction du précédent DSI, la plupart du personnel du secteur informatique restait à son poste pour se spécialiser dans des produits financiers ou IT spécifiques afin d'accroître leur efficacité. Aujourd'hui l'objectif est de favoriser les échanges et de fait l'innovation. Les équipes IT sont les plus précieuses aux yeux d'Anna Ewing car elles sont capables de trouver de nouveaux concepts tout en maîtrisant la dimension commerciale en traitant avec les clients pour les aider à résoudre leurs problèmes d'ordre technique.

Dans sa démarche la DSI n'omet pas la rentabilité du groupe. Pour réduire les coûts elle mise sur le Cloud Computing. Par exemple, les données du Nasdaq OMX qui sont utilisées pour un service permettant aux clients de rejouer une journée d'échanges, sont désormais gérées via le service de stockage d'Amazon, le S3 Storage Cloud.

Certes le modèle du Nasdaq OMX ne peut pas fonctionner dans toutes les entreprises, car toutes n'ont pas des solutions technologiques à vendre, mais elles peuvent s'en inspirer. Le DSI peut influencer sur les cadres dirigeants et les cadres intermédiaires par le management orienté client et donc orienté profit. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
La version
originale
sur CIO Online

Auteur : Kim S. Nash CIO.com Etats Unis

« Le DSI doit savoir objectiver et gérer ses risques »

Le Risk Manager agit afin que chaque direction, y compris la DSI, gère ses propres risques. Le métier est jeune. C'est ce que décrit François Beaume, président de la commission SI de l'AMRAE et Risk Manager chez Dalkia, le pôle énergie de Veolia-Environnement.*

CIO : *Quel est le rôle du gestionnaire de risques dans une entreprise ?*

François Beaume : Les situations sont très variables d'une entreprise à l'autre, le métier étant très jeune. Globalement, le Risk Manager a deux rôles : d'une part il gère les assurances couvrant l'entreprise, d'autre part il fait en sorte que chaque direction gère convenablement ses propres risques, y compris la DSI. La gestion des assurances constitue une origine fréquente de la fonction : assurer contre un risque suppose en effet de le connaître et de le maîtriser avant de le transférer. Baisser le coût de l'assurance supposera de minimiser le risque. Le gestionnaire de risques doit prioritairement baisser le coût de la couverture des risques et donc les coûts prévisibles consécutifs à une crise éventuelle. Cela implique de la prévention, de la sensibilisation des différentes directions et la mise en place de procédures et de méthodes. Le Risk Manager véhicule des méthodologies et des processus communs et transverses.

CIO : *N'y a-t-il pas une ressemblance avec une direction de la qualité ?*

François Beaume : Non, car le gestionnaire de risques doit au contraire faire prendre conscience à chacun que, quelque soit la qualité des procédures et du travail effectués, il y aura toujours des impondérables sur lesquels l'entreprise n'a aucune prise. Il faut donc prévoir des scénarios de crise et de sortie de crise. Le gestionnaire de risques est à la fois un révélateur, une vigie, un négociateur vis-à-vis des directions internes, ce qui implique de la pédagogie, comme auprès des professionnels extérieurs notamment les assureurs. Il est enfin un responsable des méthodes ainsi que du reporting de ses applications.

CIO : *Quels sont les besoins informatiques d'un gestionnaire de risques ?*

François Beaume : Le principal problème du gestionnaire de risques est que sa fonction est totalement transverse. Il doit donc se poser des questions sur de sujets extrêmement variés et les données qui ►

LE RISK MANAGEMENT EST UN MÉTIER JEUNE ET HÉTÉROGÈNE

La direction de la gestion des risques est en général assez jeune dans les entreprises. Le métier recouvre donc des réalités hétérogènes, avec des périmètres variés. Le rattachement hiérarchique de la direction est également variable. Le Risk Manager peut être rattaché au domaine juridique surtout dans les entreprises industrielles. Il peut être parfois rattaché à la finance, le plus souvent dans les entreprises de services. Par ailleurs, le contexte de l'entreprise influe considérablement sur la nature des risques encourus. Deux grandes fonctions sont liées à la gestion des risques, les directions pouvant s'occuper de l'une, de l'autre ou des deux selon les entreprises. Il s'agit d'une part de la gestion des assurances couvrant l'entreprise et d'autre part de véhiculer des méthodologies et des processus communs et transverses à toutes les directions de l'entreprise pour que chacune gère convenablement ses propres risques. La gestion des assurances est l'origine fréquente de la fonction puisqu'assurer contre un risque

suppose de le connaître et de le minimiser. Depuis la loi du 3 juillet 2008, le comité des risques de toute entreprise cotée doit garantir que les risques sont bien identifiés, évalués et gérés, sous engagement de leur responsabilité civile dans la majeure partie des cas, ou pénale, en cas de fraude. François Beaume précise : « *chacun est Risk Manager dans le périmètre de son propre métier. Le Risk Manager de l'entreprise donne les méthodes, vérifie qu'elles sont appliquées et assure à la fois un reporting et un processus d'amélioration continue* ». En cas de crise, donc de réalisation d'un risque, l'entreprise doit appliquer les procédures prévues pour préserver les intérêts du public, des salariés, des actionnaires ainsi que pour défendre l'intérêt financier de l'entreprise et assurer la continuité ou la reprise d'activité. « *Il ne s'agit pas de supprimer le risque – ce qui est impossible et contraire à l'essence d'une entreprise capitaliste où le risque est lié à l'espérance de gain – mais de le maîtriser.* » ■

l'intéressent pour remplir ses missions peuvent se trouver dans de multiples systèmes informatiques : GRH, gestion technique, gestion des immobilisations (pour l'inventaire des biens), etc. Prenons l'exemple de l'assurance d'un parc automobile d'entreprise. Il faut connaître la composition de ce parc avec précision (véhicules, âge de chacun, état général, entretien...) mais aussi les profils des conducteurs (âge, sexe, ancienneté du permis...) pour définir la sinistralité du parc. Le gestionnaire de risques peut donc avoir besoin de beaucoup de données décrivant l'activité de l'entreprise ainsi que des données externes pour analyser les risques en fonction de statistiques générales ou pour « benchmarker » sa sinistralité par rapport au secteur. Sa première tâche consiste à comprendre le métier et l'activité réelle de chaque professionnel pour faire émerger les risques qui y sont liés.

CIO : *Informatiquement, comment cela se traduit-il ?*

François Beaume : L'optimum des outils est un décisionnel panoptique (N.D.L.R. : un outil permettant d'assurer une vision à 360° depuis un point unique). Mais, pour être plus réaliste, il convient surtout de prévoir un accès aux différents systèmes, soit directement soit indirectement par le biais d'extractions réalisées par les différents responsables. Les extraits sont ensuite retraités avec des outils de type tableur ou décisionnel.

CIO : *Quelle est votre attente vis-à-vis du DSI ?*

François Beaume : Le DSI doit gérer ses propres risques comme tous les autres directeurs de l'entreprise, en appliquant les méthodes et les procédures véhiculées par la direction de la gestion des risques. Il doit notamment être capable d'objectiver ses prises de risque. En cas d'infogérance, il doit ainsi être capable de vérifier la fiabilité du spécialiste choisi. Il doit connaître le risque pris et savoir le traiter, et savoir réagir en cas de crise.

CIO : *Le gestionnaire de risques intervient-il sur la conception du PCA/PRA ou vérifie-t-il seulement qu'il existe ?*

François Beaume : C'est une question dont la réponse varie beaucoup selon les entreprises. Le gestionnaire de risques peut très bien n'avoir qu'à auditer le plan de reprise ou le plan de continuité d'activité mais il peut aussi travailler dessus dès l'amont. L'AMRAE est en train d'approfondir ce sujet et de mener une réflexion commune avec l'Afai (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatique) et le Clusif (Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français). Un document de référence est attendu sous peu.

CIO : *Quelle est la relation entre le RSSI, le DSI et le gestionnaire de risques ?*

François Beaume : Chacun est sur une expertise et un périmètre. Le gestionnaire de risque est là pour faire émerger des risques qui seront ensuite traités par le RSSI et le DSI. Cette relation est donc constructive et, en général, se passe bien. Concrètement, il s'agit de savoir que pour une action donnée, une mise en infogérance par exemple, il y aura telles conséquences et tels risques pris. Il y aura donc telle implication sur les assurances couvrant les risques de l'entreprise. Si les risques deviennent non assurables, le gestionnaire de risques pourra s'opposer à certaines actions. ■

**AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise.*

Bertrand Lemaire

Plus de services



Retrouvez les bibliographies des guides de l'Amrae cio-online.com

« La cartographie : un outil de gestion des risques »

« RM et RSSI : Deux métiers s'unissent pour la gestion des risques liés au Système d'Information »

3 PHRASES À NE PAS PRONONCER EN PRÉSENCE D'UN RISK MANAGER

Même si François Beaume pense qu'en général, les DSI ont bien en tête la gestion des risques, il reste parfois des attitudes résiduelles susceptibles de déclencher les foudres de la direction de la gestion des risques. En voici trois exemples significatifs.

- 1 « Oh, ça fait dix ans que l'on travaille avec Untel, pas de soucis pour lui confier toutes les clés du système d'information. » Ce n'est pas parce qu'un fournisseur a toujours donné satisfaction jusqu'à présent que ce sera toujours le cas, surtout si sa situation évolue, ou celle de l'entreprise, sans compter les changements de personnes.
- 2 « L'innovation est au cœur de notre stratégie de système d'information. » Innover, c'est bien, mais il convient de se rappeler que c'est la fiabilité du système d'information qui est la base de l'existence même de l'entreprise.
- 3 « Il n'y a évidemment aucun problème avec les données personnelles. » Cette phrase signifie en général que les données personnelles ne sont pas gérées du tout et que leur sécurité est loin d'être assurée. Avec tous les risques induits, y compris sur le plan pénal pour les dirigeants de l'entreprise.

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 18 MARS 2010 PAR CIO

Réduction du volume de données Les enjeux de la déduplication

Traditionnellement considérée comme une nécessité technique et fonctionnelle n'impliquant que les équipes informatiques, la réduction du volume de données apparaît aujourd'hui comme un impératif économique et, de plus en plus, comme un enjeu de société.

Pour mieux expliquer cette évolution, il faut rappeler quelques chiffres clés : depuis la fin des années quatre-vingt-dix, le volume des données a doublé en moyenne tous les deux ans, ce qui signifie qu'il a globalement progressé dans ce laps de temps dans un rapport de 1 à 50.

De plus, la montée en puissance de nouvelles technologies, telles que la virtualisation ou le cloud computing, va conduire à une nouvelle accélération de cette augmentation. Les différentes études indiquent que l'on passe actuellement d'un doublement à un triplement du volume de données tous les deux ans.

Cette tendance amène logiquement les décideurs informatiques à mettre en place rapidement des solutions qui permettront de freiner cette prolifération, sous peine d'atteindre trop rapidement les limites de leurs budgets et de leurs ressources humaines.

Une facture montrée du doigt qu'il faut réduire

Dans ce contexte, il faut également rappeler que la facture énergétique des datacenters est de plus en plus montrée du doigt. On ne parle plus de quelques dixièmes de pourcents de la consommation électrique mondiale : l'ensemble des serveurs pèserait désormais plus de 2 % de la consommation électrique mondiale. En la matière, les médias et les observateurs ne manquent pas de rappeler que près de la moitié de la consommation électrique de ces salles informatiques est utilisée pour les refroidir.

Parmi les technologies qui permettent de maîtriser l'évolution du volume de données, la déduplication apparaît comme la plus prometteuse. En partenariat avec Symantec et Sun, le Monde Informatique et CIO ont organisé le 18 mars dernier une première réunion d'information sur ce thème.

Le sujet a tout d'abord été abordé avec l'étude intitulée « Etat de l'art des datacenters ». Une enquête réalisée chaque année et à laquelle ont cette fois répondu 1 780 responsables de datacenter. L'édition 2010 fait en effet apparaître que 78 % des responsables de datacenters français interrogés font de l'archivage et de la déduplication leurs principales priorités. Selon Laurent Delaisse, Responsable Avant Vente chez Symantec France, cette forte proportion expliquée par les gains attestés de la mise en œuvre de solutions de déduplication. « L'utilisation de tels systèmes entre les sites distants et un datacenter permet de réduire de 90 % en moyenne le volume des données transférées sur le réseau, a-t-il expliqué. Par ailleurs, en ce qui concerne l'archivage, l'adoption de politiques relativement simples, notamment sur les services de fichiers Windows, conduit à réduire de plus de 75 % les données du stockage primaire. »

Une simplification indispensable

L'étude rappelle également que plus de la moitié des responsables de datacenters prévoient de nouvelles évolutions fortes de leurs environnements dès cette année. « La généralisation de la virtualisation des environnements serveurs a logiquement un impact fort sur les systèmes de stockage et de sauvegarde, a indiqué Jean-Philippe Renaud, Open Storage Business Manager de Sun France. La convergence des flux de stockage vers les réseaux Ethernet et IP doit conduire à une simplification et à des réductions de coûts. Pour cela, il est notamment nécessaire de disposer d'une vision unique des environnements virtualisés et de pouvoir s'intégrer à un plan de reprise ou de continuité d'activité. »

Concrètement, la déduplication passe d'abord par une élimination systématique des données redondantes au niveau bloc, indépendamment des attributs, des emplacements ou des autres modifications effectuées dans les fichiers. Dès lors, ses premiers atouts visibles sont une réduction significative de la bande passante du réseau et une baisse du stockage consommé lors des opérations de sauvegarde.

Dans tous les cas, les systèmes de déduplication sont appelés à intervenir à tous les niveaux, depuis les postes clients jusqu'aux serveurs multimédia, en passant par les solutions matérielles de tiers. Seule cette forme de déduplication, dite « de bout en bout », permet d'envisager une forte réduction des volumes de données. ■

Pour en savoir plus

www.cio-online.com

FACE AU DIRECTEUR DE LA GESTION DES RISQUES



CIO EVENEMENTS 2010

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

20 mai 2010

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE SON SYSTÈME D'INFORMATION

Délivrer le bon service au bon prix nécessite l'usage raisonné des référentiels de bonnes pratiques (ITIL, Cobit, VallT, eSCM, CMMI, Lean...) ainsi que le recours aux technologies novatrices (Cloud Computing, Saas, BPM, convergence...) et le management des bons prestataires. Au-delà de l'excellence opérationnelle, les managers IT doivent s'appuyer sur une solide gouvernance de la DSI afin de transformer l'IT en avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cette conférence analyse la feuille de route des décideurs IT selon les priorités des métiers et de la direction générale et les leviers d'actions afin de réussir leurs missions.

Mardi 1^{er} juin 2010

MATINÉE MAÎTRISER LES RISQUES

Les risques IT se multiplient à l'heure de l'ouverture systématique de l'entreprise sur internet, du Cloud Computing, des dangers de la malveillance interne ou des simples erreurs de manipulation. En réponse, la panoplie des protections informatiques s'étoffe sans cesse afin de toujours mieux filtrer chaque bric de l'information qui transite par le système d'information. Le responsable IT doit hiérarchiser les risques selon les besoins des métiers et adapter les remèdes au mal. Il pourra être guidé par des référentiels de bonnes pratiques du type ISO 27002 et ISO 27 001.

Jeudi 10 juin 2010

MATINÉE LES BONNES PRATIQUES DU SOURCING

Les entreprises en France se démarquent de leurs voisines européennes par un nombre plus important de prestataires, signe que l'externalisation y est encore plus tactique que stratégique. Il est temps de bénéficier d'une certaine consolidation et de demander plus de valeur ajoutée au-delà de la simple réduction des coûts. Comment s'organiser pour gérer au mieux plusieurs prestataires et doser le recours à l'Offshore, au Nearshore, au Cloud Computing et aux centres de services pour la gestion d'infrastructures, la TMA, la gestion du patrimoine applicatif et les nouveaux développements ?

SOMMAIRE N° 17 - AVRIL 2010

RETOUR D'EXPÉRIENCES: Le cloud computing en pratique

GESTION DE CARRIÈRE: DSI et expert judiciaire

FACE AUX METIERS: Le directeur du développement durable garant de la réduction de l'empreinte carbone

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6 août, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • Tél. : 014197 6145
Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com
Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com
 A participé à ce numéro : Johanna Godet
Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.
Président : Bertrand Gros
Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné
Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel
Réalisation : Rémy Beaudégel
 SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92 100 Boulogne
 CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €
Durée de la société :
 jusqu'au 7 septembre/2106
Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre