

## ÉDITO

**G**agner en souplesse tout en maîtrisant ses coûts et en créant de la valeur est un impératif pour de nombreuses entreprises quand il s'agit de leur système d'information. Les managers IT font alors de l'externalisation un levier d'action afin de résoudre cette équation. Mais réussir son Sourcing est une tâche délicate. Il doit être variable dans le temps, reposer sur des prestataires de confiance et nécessiter un pilotage pointu. La rationalisation de la démarche et des processus doit aussi permettre d'innover avec des destinations offshore comme la Chine ou le Mali.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES: SPÉCIAL SOURCING

**Optimiser les externalisations de prestations IT en innovant** p. 1 à 4

**DGA de la MNT: « Nous avons ré-internalisé pour gagner en agilité »** p. 5 à 6

**Directeur financier du Printemps: « Notre énergie doit aller à faire attention au client »** p. 7 à 9

## GESTION DE CARRIÈRE

**« Dans l'enseignement supérieur, le DSI doit convaincre sans pouvoir imposer »** p. 10 à 11

## INTERNATIONAL

**Les 10 erreurs les plus souvent commises par les DSI** p. 12 à 14

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Directeur de la trésorerie d'Élior: « Sepa et Swiftnet constituent un projet majeur pour le groupe »** p. 15 à 17

## HUMEUR

p. 18

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## SPÉCIAL SOURCING

## Optimiser les externalisations de prestations IT en innovant

*Manager l'outsourcing est un métier à part entière. On progresse ainsi vers plus d'industrialisation et l'on fait encore baisser les coûts avec l'offshore dans de nouvelles destinations. L'outsourcing est variable dans le temps et cédera même la place à la réinternalisation dans certains cas.*

**Les pratiques changent en matière d'externalisation de tout ou partie de son système d'information.** La manière d'envisager son usage évolue énormément depuis quelques années. La plupart des grandes entreprises veillent à ne jamais mettre tous leurs œufs dans le même panier et multiplient autant les prestataires que les types de pratiques.

### Un même niveau de sécurité

C'est le cas chez BNP Paribas. La division études et développement de la banque, qui regroupe une équipe de 900 à 1000 équivalents temps plein et conserve une forte croissance, a recours à plusieurs types de relations avec des entreprises en off-shore. Elle utilise des centres de services en province et s'est fait certifier CMMI niveau 3 tout en adoptant le référentiel eSCM pour les acquisitions de prestations. « Les prestataires avec qui nous travaillons en province ont reconstitué le même niveau de sécurité que s'ils travaillaient dans nos locaux, ce qui est bien agréable » relève **Patricia Wolff-Péron**, responsable du sourcing dans l'entité études et développement de BNP Paribas.

**Début 2009, cette entité du groupe BNP-Paribas a décidé de remettre à plat sa politique de Sourcing**, y compris en réévaluant ce qui devait être externalisé ou au contraire

### 9 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Patricia Wolff-Péron**

BNP Paribas

**Audrey Louail**

Churchill

**Jean-Michel Tixier**

Michelin

**Didier Lambert**

Ancien président du Cigref

**Nathalie Rachline**

EOA, Gefco

**Eric Baudson**

Crédit Agricole CIB

**Bertrand Eteneau**

Faurecia

**Eric Lovisolo**

Le Printemps

**Pascal Pigot**

MNT



## Désormais nous avons une vision avec des choix clairs, en l'occurrence du multisourcing

Patricia Wolff-Péron  
BNP Paribas

plutôt réalisé en interne. Elle a ainsi constitué une équipe dédiée à la définition d'une politique de Sourcing, quels objectifs devaient être atteints et selon quels délais. « *Nous avons formalisé un plan de Sourcing sur trois ans et nous l'avons présenté à tous nos partenaires, externes (prestataires) ou internes (achats, juristes, opérationnels). Cela a été très important pour clarifier notre stratégie* » se souvient Patricia Wolff-Péron. Elle ajoute : « *il y a globalement un tiers d'interne et deux tiers d'externe mais, auparavant, chaque projet gérait ce qu'il voulait externaliser ou non sans vision globale. Désormais nous avons cette vision avec des choix clairs, en l'occurrence de recourir au multisourcing.* »

### La certification CMMI en assistance

Pour l'aider dans sa démarche, Patricia Wolff-Péron indique que son entité s'est faite certifier CMMI depuis trois ans pour son activité propre et qu'elle repassera les épreuves de certification à la fin de 2010. L'équipe Sourcing s'est, quant à elle, intéressée au référentiel eSCM (Sourcing Capability Model) afin de gérer les relations avec les prestataires. « *Nous réalisons un pilotage très fort de notre sourcing, non seulement un pilotage des prestataires externes -ce que beaucoup font- mais aussi un pilotage interne, avec huit indicateurs de suivi de l'activité* » insiste Patricia Wolff-Péron. La politique est aussi d'abandonner progressivement l'assistance technique au profit du forfait en réalisation ou en tierce maintenance applicative (TMA). Patricia Wolff-Péron observe à ce propos : « *il ne suffit pas, pour adopter une telle transformation, de changer les contrats mais il faut aussi changer les comportements en interne* ».

**Outre un prestataire captif dont BNP Paribas est propriétaire au Maroc, la banque travaille également avec des SSII indiennes ainsi qu'avec une SSII française en intermédiation**, dans un mode plus classique. Patricia Wolff-Péron précise : « *nous avons tenu à conserver la mainmise sur les prestataires. Beaucoup d'entreprises nous ont proposé d'assurer l'interface de l'offshore à notre place mais nous avons toujours décliné. Notre choix nous permet d'arbitrer nous-mêmes à tout moment en toute souplesse. Au Maroc, nous avons des équipes très jeunes parfaites pour des projets simples et agiles tandis qu'en Inde nous confions plutôt des projets lourds qu'il ne faut pas changer trop rapidement.* »

### 30 % d'économie difficile à atteindre

L'externalisation peut avoir des effets secondaires bénéfiques même s'ils n'étaient pas forcément recherchés au départ. Patricia Wolff-Péron mentionne : « *si nous avons évidemment gagné en coût en recourant aux développements en Inde, sans pour autant atteindre les économies de 30 % que l'on voit parfois, nos équipes internes, pourtant déjà certifiées CMMI 3, ont beaucoup gagné en maturité sur la formalisation des projets. Une telle formalisation avec une rigueur dans les processus est indispensable quand on a recours à l'offshore en Inde.* »

**Autre cas, la web agency Churchill gère aussi des prestataires en offshore mais sur des destinations encore inhabituelles :** la Chine (qui devient à la mode) et le Mali, ce qui est original. **Audrey Louail, directrice général de Churchill**, explique : « *dans la communication interactive, le marché est très fluctuant. On peut avoir des périodes très fortes -comme lors des soldes par exemple- et, à l'inverse, des mois très creux où l'on n'a pas de travail pour occuper des salariés. A cela s'ajoute le problème des fluctuations économiques. Comme chacun sait, le premier budget à souffrir est celui de la communication.* » Pour conserver la rentabilité d'une agence comme Churchill, il est donc nécessaire d'adopter des méthodes de production assez souples. En l'occurrence, la web agency s'est tournée vers l'offshore dès 2005 avec la Chine. Le Mali est venu plus tard, mais dans les deux cas, Churchill travaille avec des filiales à 100 %.

## FAIRE RÉUSSIR LES PRESTATAIRES POUR CA CIB

La banque d'investissement du Crédit Agricole, CA CIB, est engagée dans un chantier de réécriture complète de son système d'information afin de s'aligner sur la nouvelle stratégie de la banque. La banque emploie 13 000 collaborateurs dans 50 pays. La DSI réunit 2 500 équivalents temps pleins dont 1 200 personnes en interne. Dans le cadre de la refonte de l'IT, deux leviers importants sont l'outsourcing et l'offshore. « *Il faut que les deals d'outsourcing soient toujours gagnant-gagnant, et que le prestataire gagne sa vie pour que l'entreprise soit bien servie. Tout cela avec la limite que cela soit moins cher que si nous le faisons nous-mêmes* » souligne **Eric Baudson, directeur**

**des opérations de CA CIB.** Il ajoute « *Le deuxième élément, c'est quelque soit le contrat que l'on signe, nous restons responsables de ce qui est fait. Si un projet ou une TMA échouent, nous sommes responsables vis-à-vis de l'entreprise que l'on sert* ». Le travail de la DSI n'est pas de pointer du doigt une SSII qui a mal fait son boulot, mais au contraire de dire qu'elle l'a bien fait. Une philosophie que les responsables de projet internes doivent mettre en pratique. Charge à eux à de savoir mettre sous pression au quotidien les partenaires pour réussir les projets. ■

Par Jean Pierre Blettner

“

**Avec l'offshore, il faut apprendre à se comprendre et à communiquer**

**Audrey Louail**  
Churchill

« **Nous nous sommes intéressés à la Chine pour produire autant pour le marché français que pour leur marché local y compris pour les entreprises françaises s'implantant là-bas** à l'heure où le consensus est d'affirmer que ce pays sera la première puissance économique mondiale d'ici quelques années » résume Audrey Louail. Elle indique que la réussite passe par apprendre à se connaître et pour cela il faut se déplacer et rencontrer physiquement les gens. « *Il faut avoir des affinités avec le pays choisi. Pour notre implantation en Chine, j'ai vécu à mi-temps là-bas jusqu'en 2009. L'actuel dirigeant de notre filiale chinoise est un Français* » décrit-elle. Elle insiste : « *Il faut apprendre à se comprendre et à communiquer. Il y a une grosse différence de culture et un décalage horaire important. Les Chinois sont venus en France et ont appris les méthodes françaises. Et les Français sont partis là-bas pour apprendre à connaître les Chinois et à travailler ensemble.* »

### **S'implanter au Mali comme en Chine**

L'implantation au Mali, pour sa part, s'est effectuée grâce à un des ingénieurs de Churchill, d'origine locale, qui souhaitait rentrer dans son pays. « *Du coup, nous avons immédiatement sur place quelqu'un capable de diriger la structure et de recruter, même si nous sommes obligés de prendre des jeunes qui sortent tout juste de l'université de Bamako et de les former totalement à nos méthodes et à nos outils* » se réjouit Audrey Louail. Ce pays a, de plus, l'avantage de parler français et de ne pas présenter de décalage horaire avec la France.

**Cela dit, tout n'est pas externalisable.** Si le fond technique ne pose pas de problème, le design web et l'ergonomie dépendent trop des cultures régionales pour être confiés à des salariés opérant à l'autre bout du monde. Il existe ainsi en Chine une équipe de webdesign pour leur marché local.

Autre situation d'une toute autre ampleur, le groupe Michelin possède une présence industrielle mondiale avec ses soixante dix usines. Son marché est international car même un simple vélo a besoin de pneus et Michelin n'est jamais très loin. En 2000, le groupe a défini une stratégie de Sourcing qui a abouti, en 2003, à débiter par l'outsourcing de l'infrastructure. Pour les applications, à l'inverse, Michelin refuse de parler d'outsourcing car le groupe mène dans ce domaine une co-gérance de ses activités, se refusant à tout déléguer aveuglément.

“

**Nous nous sommes appuyés sur un cabinet juridique pour définir les futurs modèles de contrats**

**Jean-Michel Tixier**  
Michelin

### **Définir ce que l'on veut avant d'interroger le marché**

Et, depuis 2008, Michelin a refondu les externalisations de son informatique. La première étape, avant de se tourner vers le marché, a été de définir précisément ce que l'industriel voulait en termes de services et de niveau de service à délivrer. De manière induite, cela amenait à définir clairement qui était responsable de quoi partout dans le monde. « *Nous nous sommes bien sûr appuyés sur des consultants mais aussi, ce qui est très important, sur un cabinet juridique pour définir les futurs modèles de contrats* » insiste **Jean-Michel Tixier, directeur mondial des infrastructures IT du groupe Michelin.**

Pour traiter l'immense volume de prestations nécessaires au numéro un mondial du pneumatique, sans oublier son activité de guides touristiques, Michelin s'est recentré sur quatre prestataires principaux. Avant la refonte et la rationalisation, il en fallait des dizaines à travers le monde. Jean-Michel Tixier précise : « *en 2008, nous n'avons fait que restructurer les divers contrats que nous avons avec le marché. Nous avons déjà des prestataires chez nous sous des modes de contractualisation variés : un projet ici, une TMA ailleurs. Nous avons afin d'y voir plus clair et de gérer plus efficacement les niveaux de service comme de responsabilité,* ►

## **UN OUTSOURCING À DIMENSION VARIABLE DANS LE TEMPS POUR FAURECIA**

Faurecia est un leader mondial de l'équipement automobile présent au SBF 120. Il s'agit d'une filiale du groupe PSA, ce dernier n'intervenant pas dans la stratégie IT de l'équipementier. Faurecia est présent sur 200 sites dans 33 pays, et emploie 62 000 collaborateurs, ce qui représente 30 000 postes de travail à gérer. Le chiffre d'affaires réalisé par Faurecia en 2009 a atteint 9,3 milliards d'euros. **Bertrand Eteneau, DSI de Faurecia,** défend une vision d'un outsourcing à géométrie variable dans le temps. « *L'aspect réduction des coûts et d'allocation de moyens, l'outsourcing ou l'insourcing, c'est juste un choix de moyens* » dit-il. Dans un contexte de ressources limitées, à la fois financières et humaines, il propose d'allouer les ressources au meilleur endroit en fonction des objectifs. « *Nous avons d'ailleurs plutôt ré-internalisé ces derniers temps parce que cela coûte moins cher et nous avons créé une filiale captive en Tunisie pour*

*faire du pilotage d'équipe et du développement applicatif. Cela nous a permis de réduire fortement nos coûts. Nous avons également ré-internalisé un datacenter SAP ce qui nous a permis de diviser par deux les coûts* » décrit-il. Il réfléchira à ré-externaliser si de meilleures offres apparaissent. « *Mais on voit aujourd'hui que nous sommes plus souples et moins chers en captif* » dit-il. Au bout du compte, « *Il n'y a pas de dogmatisme là-dessus, il y a simplement un calcul financier et la maîtrise des systèmes que l'on doit maintenir dans tous les cas* » conclut-il. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez la table ronde  
**Les leviers d'action de la DSI au service de la compétitivité de l'entreprise**  
avec Bertrand Eteneau  
sur **CIO Online**

Par Jean-Pierre Blettner

“

Il faut prendre le temps de choisir clairement entre ce que l'on fait et ce que l'on fait faire

Jean-Paul Binot  
EOA

refondu les contrats avec quatre partenaires qui se répartissent le travail selon les zones géographiques ou les domaines fonctionnels. Mais le poids global relatif de l'interne et de l'externe n'a pas changé. »

### Un peu de rationalisation dans un monde incertain

Cette tendance à la rationalisation des contrats et des relations avec les fournisseurs est la tendance forte sur le marché, confirme Jean-Paul Binot, président de la commission Global Sourcing de l'EOA (European Outsourcing Association) et consultant indépendant. « La maturité en la matière est très variable selon les entreprises et le premier conseil à donner est, justement, de se poser afin de choisir clairement entre ce que l'on fait et ce que l'on fait faire » décrit-il. Il donne la démarche à suivre. « Le cœur de métier de l'entreprise est tout ce qu'elle est intimement persuadée de faire mieux que quiconque d'autre. Par conséquent, tout ce que l'entreprise n'est pas sûre de faire mieux que d'autres, elle aurait peut-être intérêt à le sous-traiter. »

#### Le pilotage d'une externalisation suppose également d'appliquer de bonnes pratiques.

Pour éviter de sans cesse réinventer la roue, en évitant aussi de réaliser des tests avec des roues carrées si cela a déjà été fait, les référentiels de bonnes pratiques peuvent être des soutiens utiles. Claude Durand, vice-président de l'AeSCM (Association de promotion du référentiel eSCM), fondateur de l'itSMF France, co-auteur de l'ouvrage « ITIL et la gestion des services », indique que, en France, en 2003, lorsque le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises) et le Syntec Informatique avaient conclu une charte de bonne conduite, la démarche était déjà celle qu'on allait retrouver dans le référentiel eSCM.

« L'externalisation, cela se fait à deux et autant le prestataire que le client ont de bonnes pratiques à respecter, voire à trois avec des consultants qui se mettent au milieu pour éviter que la vaisselle ne soit cassée voire pour ramasser les morceaux » pense-t-il. L'AeSCM est l'association qui se consacre au référentiel eSCM. « Les universitaires qui l'ont mis au point, pensaient que tout le monde ne pouvait que vouloir appliquer ce référentiel, forcément le meilleur au monde. Et, ils ne comprenaient pas l'utilité de discuter de la mise en œuvre, ce qui ne peut se faire qu'au travers d'une association d'entreprises utilisatrices » sourit Claude Durand. L'AeSCM a ainsi produit de nombreux documents dont la richesse a surpris les créateurs du modèle. Parmi les éléments importants que seule une expérience concrète permet de voir, il y a ainsi le choix de ce qu'il faut appliquer ou pas dans tel ou tel référentiel.

“

L'externalisation, cela se fait à deux et autant le prestataire que le client ont de bonnes pratiques à respecter

Claude Durand  
AeSCM

Ces mêmes référentiels sont toutefois remis à une place plus modeste par **Nathalie Rachline, membre du bureau de l'EOA, et responsable de la Vie Courante Informatique** – c'est-à-dire la production - du groupe Gefco. « Les référentiels ne constituent pas le sujet central dans l'externalisation mais, comme ils synthétisent des bonnes pratiques, les ignorer serait une erreur, aussi grave que de ne voir qu'au travers d'eux. Ce sont des outils dont il faut s'inspirer, surtout dans la phase amont de structuration de la relation, mais pas s'en obnubiler » indique-t-elle.

### Trouver un langage commun

« Le principal écueil pour un DSI aujourd'hui, c'est de trouver un langage commun d'une part avec ses utilisateurs métiers, bien sûr, mais aussi avec ses fournisseurs. On est très loin du compte, ce qui amène aux catastrophes que l'on voit aujourd'hui » expose **Didier Lambert, ancien DSI d'Essilor et ancien président du Cigref**. Trop souvent, selon lui, on en arrive à deux extrêmes autant préjudiciables. Soit on ne définit au départ que les grandes idées, bien vagues pour que tout le monde s'y retrouve, et le diable apparaît -comme toujours- dans les détails. Soit à l'inverse, toute la relation va être définie dans ses moindres détails et l'absence de culture commune amène à des discussions incroyablement longues pour y parvenir. Didier Lambert soupire : « et quand il faut redéfinir ce qu'est un débit ou un crédit, un temps de réponse, une disponibilité... » Il en conclut logiquement : « les référentiels, ça sert à définir les bases du langage commun mais ça ne doit pas non plus dispenser d'un travail qui reste nécessaire. De même, appliquer la totalité d'un référentiel tournerait à la bureaucratie soviétique mais personne ne fait ça. Avec la charte Cigref-Syntec, finalement, nous faisons du eSCM sans le savoir! » ■

Bertrand Lemaire ►

#### Pages suivantes :

DGA de la MNT : « Nous avons ré-internalisé pour gagner en agilité »  
Directeur financier du Printemps : « Notre énergie doit aller à faire attention au client »

## DGA de la MNT : « Nous avons ré-internalisé pour gagner en agilité »

*Les mutuelles de santé vivent une concurrence exacerbée. Si la croyance dans ce secteur est que l'externalisation de l'IT peut réduire les coûts, la MNT a décidé de ré-internaliser sa DSI afin de gagner en agilité. C'est ce qu'explique Pascal Pigot, son DGA.*

**Q10 :** Vous êtes directeur général adjoint de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT). Quels sont les enjeux actuels de la MNT ?

**Pascal Pigot :** la Mutuelle Nationale Territoriale est la mutuelle des agents des collectivités territoriales. C'est la 5<sup>e</sup> mutuelle de santé en France avec 1,2 million de personnes protégées et 500 millions d'euros de cotisations. Aujourd'hui, les enjeux de la mutuelle sont de trois ordres, un enjeu de concurrence exacerbée, un enjeu d'ouverture vers l'extérieur et enfin, des évolutions réglementaires dans les assurances assez importantes telles que Solvabilité 2. En matière de concurrence, les mutuelles publiques étaient dans un domaine réservé, centrées sur elles-mêmes. Or, ce marché a évolué puisqu'il n'y a plus aucune barrière à l'entrée. Il n'y a plus aucune limite en matière de concurrence. Ce qui se traduit par une révolution permanente de l'offre d'une part, et une ouverture nécessaire vers l'extérieur. Nous sommes passés d'un système d'information de production de masse très centré sur l'interne c'est-à-dire les centres de production et les agences, à un système complètement ouvert vers l'extérieur que ce soit les professionnels de santé ou les adhérents, les prospects et les partenaires à la fois en termes d'offre et assurantiels. C'est une évolution importante dans notre métier de sortir de l'assurance santé pour aller vers d'autres champs. Là aussi pour faire face à la concurrence des banquiers et des assureurs qui eux viennent sur le marché de la santé.

**Q10 :** Quelles sont les évolutions en matière réglementaire ?

**Pascal Pigot :** J'ai rejoint le secteur de la mutualité il y a cinq ans et il ne se passe quasiment pas un semestre sans qu'il n'y ait une nouveauté réglementaire qu'elle soit européenne ou française. Ainsi, il y en a deux en ce moment. La première c'est l'entrée en fiscalité des mutuelles et la seconde c'est Solvabilité 2 qui concerne tous les acteurs européens.

**Q10 :** Pour votre part, vous avez une double casquette à la MNT ?

**Pascal Pigot :** Je suis directeur général adjoint et j'ai un statut un peu schizophrène puisque je suis directeur financier d'origine mais j'ai la responsabilité à la fois des centres de traitement, donc de toute la partie production, et des systèmes d'information. J'essaie d'être un chef d'orchestre avec trois solistes. J'essaie de faire en sorte qu'ils jouent la même partition au même moment avec une grosse pression sur les coûts puisque l'activité de mutuelle de santé est un métier dont la marge se situe autour de 4 % à 5 %. L'objectif étant de rétrocéder à l'adhérent l'essentiel de sa cotisation, pour 100€ de cotisations, le taux de redistribution se situe autour de 80 % à 85 %. Dès lors, pour avoir 5 % de marge cela équivaut aux contraintes de solvabilité et donne une bonne idée des coûts de fonctionnement.

**Q10 :** Justement, vous avez réintégré la DSI qui était considérée comme un centre de coût. Pour quelles raisons ?

**Pascal Pigot :** C'est une réflexion qui a été menée il y a une dizaine d'années à un moment où la DSI était à la fois MOA et MOE. Les métiers s'approprièrent assez peu les projets. Trop de fonctionnalités étaient dé-

### LA MNT EN QUELQUES CHIFFRES

La Mutuelle Nationale Territoriale emploie 900 collaborateurs. Elle dispose de 97 agences dans l'hexagone. Chaque agence réunit de 2 à 30 personnes. Le secteur mutualiste vit une phase de consolidation importante puisqu'il réunissait encore 6 000

mutuelles, il y a 5 à 10 ans, et il n'y en a plus que 2 500 aujourd'hui. Le chiffre d'affaires de la MNT en 2009 a atteint 550 millions d'euros. La MNT a ré-internalisé sa DSI depuis 2008. La DSI représente 70 personnes. ■

veloppées et n'étaient pas utilisées. Le laisser faire amenait à ce que la DSI s'affranchisse de sa responsabilité ensuite. On avait une situation de boîte noire de la DSI. Dès lors, celle-ci n'est plus vécue que comme un centre de coûts. On ne perçoit plus sa valeur ajoutée ni son lien avec les métiers avec souvent dans le secteur de l'assurance, peu de communication avec les métiers en dehors des phases de livraison. Etant donné que c'est le deuxième poste de coûts dans l'assurance, on externalise avec cette croyance qu'en mettant en commun des moyens informatiques et les études, on va gagner quelques points de marge, ce qui dans la plupart des cas s'avère être une erreur. En effet, lorsque l'on est plus nombreux, on a une masse plus importante et on lance plus de projets et au final cela coûte plus cher. La DSI est vue comme facilement externalisable or on a besoin de réactivité, de veille, et d'innovation et sur les activités de production, il faut une bonne maîtrise des coûts. Une des difficultés est que les DSI ont souvent été vues comme un état dans l'état. Quant aux directions métiers, elles débordent vers des choix technologiques, ce qui est dangereux. Souvent les DSI ne savent pas communiquer sur leur fonctionnement. Une des priorités dans l'entreprise, est de se mettre d'accord sur un catalogue de services. Pour les métiers, c'est alors toujours trop cher. L'enjeu est donc de bâtir le catalogue de services, et de le valoriser.

**CIO :** *Vous avez donc décidé de ré-internaliser la DSI ?*

**Pascal Pigot :** Nous avons ré-internalisé la DSI en 2008 après une expérience de trois ans pour gagner en agilité et en autonomie, et faire face aux nouveaux enjeux en termes d'offre et de concurrence. Aujourd'hui, la DSI de la MNT, c'est soixante-dix personnes, c'est 18 millions d'euros de budget de fonctionnement et au niveau du plan projet c'est un investissement de 30 millions d'euros sur les trois prochaines années. Afin d'optimiser le fonctionnement de la DSI, plusieurs projets sont en cours. Nous mettons en place un modèle économique afin de mieux connaître les coûts des services mis à disposition et formalisés dans un catalogue. Idem pour la mise en place d'un tableau de bord de pilotage de la DSI, ainsi qu'un modèle économique global pour la MNT afin de mieux connaître les coûts des services mis à disposition des adhérents en termes de Santé et de Prévoyance.

**CIO :** *Quels sont vos objectifs dans ce cadre ?*

**Pascal Pigot :** Nous entendons développer de nouvelles offres et de nouveaux services. Dans le domaine de la gestion de santé et de la prévoyance, il faut passer à une logique de pilotage et de gestion des relations avec les adhérents. Des technologies doivent être mises en place, comme le paiement en ligne, la gestion de contrat ou de sinistre en ligne ou la gestion du fichier d'adhérents. La DSI doit intervenir plus en amont. Il s'agit de passer d'une logique de proximité géographique à une logique de multi-canal qui s'appuie sur internet et le téléphone même s'il y avait déjà un centre d'appels en interne. La DSI est de type partenaire métiers. Si on devait se limiter aux formulations de besoins émises par les métiers, cela resterait trop sommaire. Les métiers revendiquent leur système d'information au plan stratégique, mais c'est l'IT qui détaille ce que l'on attend du système d'information et des divers traitements que l'on réalise. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez la table ronde  
**Les leviers d'action  
de la DSI au service  
de la compétitivité  
de l'entreprise  
avec Pascal Pigot  
sur CIO Online**

Par Jean-Pierre Blettner ▶

## De Décideur IT à Business Partner : la DSI atout concurrentiel

Mardi 19 octobre 2010 de 8 h 30 à 14 h 00 - Hôtel Prince de Galles - Paris 8e

Dans les grandes organisations où le système d'information possède un rôle central, les managers IT doivent jongler entre l'émission des entités et des besoins, la pression sur les coûts, et les délais.

Quelle organisation faut-il mettre en place et quels sont les moyens d'action afin de tenir la feuille de route fixée entre les métiers et la direction générale? Comment la DSI passe-t-elle alors du statut de prestataire - dont on peut changer à volonté - à celui de partenaire dans la création de valeur et d'avantage compétitif afin de transformer l'entreprise? Au-delà des traditionnelles questions d'excellence opérationnelle qui demeurent d'actualité, la DSI doit apporter des réponses en profondeur et aider à construire le futur à l'heure où l'entreprise s'attaque à des modèles économiques inédits et veut gagner en efficacité.

Les rédactions de CIO et du MondeInformatique vous invitent à participer à la conférence  
"De décideurs IT à Business partners"  
pour débattre avec des experts, des utilisateurs et des leaders technologiques.

\* Conférence gratuite réservée aux DSI, Directeurs IT, Directions générales, Directions métiers, responsables des infrastructures et responsables sécurité des entreprises utilisatrices.

INSCRIVEZ-VOUS

## Directeur financier du Printemps : « Notre énergie doit aller à faire attention au client »

*Le Printemps travaille à être l'un des cinq plus beaux grands magasins au monde. Dans ce cadre, son système d'information est fortement externalisé. C'est ce que décrit Eric Lovisolo, directeur financier du groupe Printemps.*

### **CIO :** *Quelle est la situation actuelle pour les grands magasins du Printemps ?*

**Eric Lovisolo :** Nous sommes dans une période de retournement du *business model*. Ce retournement a débuté avant la crise et se fait sous deux axes. Il y a tout d'abord, le repositionnement marketing de l'ensemble des magasins avec le très haut luxe mis en avant. Ce qui veut dire une transformation du patrimoine de l'entreprise [NDLR : avec notamment des travaux d'embellissement des bâtiments du boulevard Haussmann]. Il y a également la transformation du *business model* des systèmes et c'est la raison pour laquelle, en 2007, a été arrêté le choix du progiciel SAP Retail. Grâce à cette approche nous avons décidé de reconfigurer totalement l'offre vers les clients et la façon de les servir. Et l'on voulait que cette approche soit non seulement très proche en termes d'image de ce que peuvent être les grands magasins Sachs, Harrod's ou Neiman Marcus, mais qu'elle soit proche également dans les processus et les transactions, la modernité et une approche irréprochable du client. Le commerce de demain ne se fait pas sur l'offre de produits qui est multiple mais plutôt sur la qualité du service que l'on apporte au client. Soulignons que les budgets ainsi que les dettes qui ont permis de financer ces investissements ont été levés avant la crise.

### **CIO :** *La DSI du Printemps est externalisée, et vous appliquez la devise de Churchill, « ne rien faire tout faire faire, ne rien laisser faire », comment cela fonctionne-t-il ?*

**Eric Lovisolo :** Absolument. Nous réalisons l'ensemble de nos projets en main d'œuvre assistée, ce que vous appelez la MOA dans votre jargon pour certains aspects et nous mettons des moyens importants pour que cela soit un succès. Nous avons une approche dans laquelle nous recourons aux experts de l'entreprise de chacun de nos corps de métiers. Nous constituons des équipes avec quarante personnes sorties de leurs fonctions habituelles pour travailler sur chacun des projets et des processus. Cela a permis à SAP, cela fait parfois sourire, de nous récompenser pour le projet le mieux mené. Mais ce n'est pas uniquement là que réside le facteur de succès, il y a d'autres facteurs sur un projet SAP d'une vingtaine de millions d'euros et d'un peu plus d'une année et demi de travail.

### **CIO :** *L'externalisation ne réduit pas forcément les coûts et certains préfèrent ré-internaliser leur DSI pour gagner en agilité. Quel est votre sentiment ?*

**Eric Lovisolo :** Je crois qu'il y a beaucoup de chemins qui mènent à Rome. On tend tous vers les mêmes objectifs : l'efficacité, l'innovation, la structuration. Mais nous avons tous des cultures et des historiques d'entreprise différents. Certains peuvent trouver que l'internalisation est une bonne idée, d'autres externalisent. Nous l'avons fait pour consacrer nos ressources à la création d'idées, à la précision du métier de détail qui est la vente de produits au client. Je n'ai pas de religion arrêtée ou de dogme dans ce domaine, en tout cas, en ce qui nous concerne, notre chemin a été l'externalisation avec de grands prestataires en termes de maintenance, d'exploitation ou de développement. C'était notre premier crédo pour consacrer l'ensemble de nos ressources à la conduite de projets. Il semble qu'il soit couronné de succès avec une mise en place de SAP qui se passe plutôt bien, c'est-à-dire sans incident. Mais ce n'est pas là que réside uniquement le secret de cette mise en place, de sa réussite. ▶

## UN GROUPE QUI PÈSE 1 MILLIARD D'EUROS

Le groupe Printemps est une chaîne française de 17 grands magasins sur Paris et en France. Le magasin phare se trouve sur le boulevard Haussmann. La chaîne Printemps compte aussi 3 magasins affiliés et 1 magasin hors de France à Tokyo dans le quartier Ginza. La chaîne comprend les magasins Stadium (Chaîne de magasins pour les jeunes) ; Made In sport (Chaîne de magasins pour le sport).

Le tout est complété par un site de vente à distance. Le Printemps emploie 4 000 collaborateurs. Chaque année, il reçoit 30 millions de visiteurs et vend 20 millions de produits. Le chiffre d'affaires de 2009 atteint 1 milliard d'euros. L'éventail de chiffre d'affaires est assez disparate avec un écart type entre 10 millions et 150 millions d'euros selon les magasins. ■

**CIO** : *Quel est le secret de cette mise en place ?*

**Eric Lovisolo** : Le secret nous a été imposé par l'environnement. Dès lors que vous avez des projets structurants, il ne faut jamais négliger cet aspect. Il y a des étapes sociales d'IRP (Instances Représentatives du Personnel) à passer et cela a été un peu plus long que prévu avec les expertises demandées par les comités centraux d'entreprise. Nous avons utilisé ce délai pour réaliser des tirs à blanc. Nous avons ainsi effectué six à huit tirs à blanc du système pour voir quels étaient les bugs. Et le jour J, nous avons pu passer en version live avec beaucoup plus de confort.

**CIO** : *Quel est votre sentiment plus précisément sur l'externalisation ?*

**Eric Lovisolo** : En ce qui concerne la question entre internalisation et externalisation, je n'en ferai pas un débat. Nous sommes partisans de l'outsourcing pour réduire les effectifs et mieux gérer la relation avec nos partenaires d'externalisation. Mais cela est vrai pour l'informatique comme ça l'est pour la comptabilité ou pour les ressources humaines. Notre métier est de faire attention au client et de ne pas forcément voir une grosse partie de notre énergie consommée dans la chaudière des systèmes. C'est notre choix, nous le revendiquons et pour l'instant cela se passe plutôt bien.

**CIO** : *Comment voyez-vous le rôle de la DSI au Printemps ?*

**Eric Lovisolo** : Il faut faire attention à ce que nos informaticiens soient toujours en contact avec les préoccupations business. Quand je dis en contact, c'est plus que ça, à titre d'exemple, le CIO de Printemps est également le patron de la supply chain. C'est-à-dire, qu'il est patron des entrepôts, des systèmes d'approvisionnement ainsi que des systèmes d'information. Cela lui permet d'avoir les problèmes opérationnels dans une main et les réponses technologiques dans une autre. Les informaticiens sont chez nous toujours intégrés, sollicités et ce n'est pas une direction des applications, une direction de maintenance, ce n'est pas une direction au service de la technologie d'entreprise, ils sont impliqués au plus haut niveau des projets. Il n'y a pas une idée qui ne doive se transformer en projet sans que quelqu'un de la DSI ne soit impliqué pour nous faire part de son approche et de ses propositions. Ce que nous voulons c'est entrer de plain pied dans ce monde qui est en train de se dessiner.

**CIO** : *Comment la crise a-t-elle impacté votre manière de voir l'IT ?*

**Eric Lovisolo** : Nous étions dans un monde de contrôle, de reporting, de court terme, de ratio. La crise a révélé des archaïsmes. Ces nouvelles obligations, il va falloir les traiter. Nous adhérons à l'idée que demain ce sont les entreprises innovantes, les entreprises en réseau, celles qui facilitent la créativité, qui essaient de s'affranchir des limites des organisations hiérarchiques qui verront émerger des tas d'idées, une nouvelle approche au service de notre cœur de métier. Ce sont ces organisations qui vont gagner. Donc, nous sommes passés d'un monde à l'autre, le plus rapidement possible, pour ce faire il faut avoir des idées et les idées les plus efficaces sont celles qui sont traduites sous forme de processus et les processus les plus stables sont ceux qui sont traduits sous forme de workflows ou un peu cristallisés et c'est ce que nous défendons dans tous les domaines et toutes les fonctionnalités de l'entreprise. Donc nous mettons en place des Balance Score Cards dans le domaine commercial pour voir émerger un certain nombre d'actions et que la loi des 80/20 s'inverse pour faire passer les 80 % de production vers un 80 % d'analyse et que ces analyses soient réactives et 20 % seulement dédiés à la production de données. C'est vrai pour l'analyse d'informations commerciales, c'est vrai pour la supply chain également. Nous souhaitons absolument aller très vite. Pour ce faire le rôle de l'informaticien est indispensable comme business partner de l'entreprise comme le sont les autres directions. Il nous faut disposer de la pertinence de l'information la plus fine possible, toujours mieux servir le client depuis l'environnement de paiement jusqu'à la chaîne logistique. ►

## DES INVESTISSEMENTS DE 270 MILLIONS D'EUROS

Le budget d'investissement global du Printemps est de 270 millions d'euros (rénovation des bâtiments et travaux d'architectes compris). Le système d'information fait partie de ces investissements avec 20 millions investis dans le projet SAP, afin de disposer de la pertinence de l'information la plus fine possible. L'objectif est de faire face aux difficultés de pilotage dues aux grandes variations des ventes sur certains mois en 2009. La fin du projet SAP est prévue pour septembre 2010. Le Printemps utilise un système d'information centralisé pour ses 17 magasins et ses entrepôts. Il a opté pour SAP pour la gestion commerciale, le réapprovisionnement, et la Supply Chain. Le Printemps renouvelle également son système

d'encaissement, avec l'outil Storeline de l'israélien Retailix. Tout ce qui permet de mieux servir le client est prioritaire. Par exemple, les nouveaux systèmes de caisse, dépendent de la DSI, et ils sont prioritaires. Le recours de l'externalisation, selon le DSI du Printemps, Guillaume Savariau, ne coûte pas moins cher qu'une informatique internalisée mais elle présente l'avantage de ne pas avoir de coûts cachés comme dans le cas d'une informatique internalisée, et d'offrir de la souplesse en gestion de personnel au quotidien. Il aura fallu du temps pour équilibrer la relation entreprise-infogérant. Aujourd'hui, elle tire tout le monde vers le haut, et les coûts vers le bas, estime-t-il. ■

**CIO:** *Sans être en charge de l'IT, vous avez un rôle très important dans l'arbitrage du budget, comment procédez-vous ?*

**Eric Lovisolo :** Les circonstances ont force de loi et la notion de ROI est primordiale. Les gains qui se font quand on analyse notre business sont des gains de parts de marché (PDM) entre certains modes de commercialisation (retail, succursale, certaines marques avec leurs propres systèmes de distribution et des grands magasins). Et c'est dans ce grignotage de PDM que se font les différences. A partir de là, il nous semble que tout projet tourné vers le client, d'origine informatique, est un projet gagnant à partir du moment où les ROI sont solides et que les paybacks sont courts.

**CIO:** *Vous calculez un ROI sur chaque projet ?*

**Eric Lovisolo :** Absolument, nous calculons des ROI, des IRR (Internal Rate of Return) et des paybacks. Dès lors que la barre des durées commence à dépasser les quatre ans nous sommes moyennement enthousiastes.

**CIO:** *Quelle place occupe les nouvelles technologies dans la création de valeur par la DSI ?*

**Eric Lovisolo :** Les aspects technologiques comme le RFID, il faut que la DSI continue à y réfléchir, même si ce n'est pas mature. C'est important dans le cadre de la Supply Chain. De même pour les technologies liées aux systèmes d'encaissement, à la monétique et au téléphone mobile. Ce sont des technologies d'autant plus intéressantes qu'elles doivent permettre de mieux servir le client. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview  
vidéo de  
**Guillaume Savariau**  
DSI du Printemps  
sur **CIO Online**

Par Jean-Pierre Blettner

## FORUM AGILITE DU SYSTEME D'INFORMATION

### La compétitivité de l'entreprise portée par la réactivité de l'IT

Jeudi 7 octobre 2010 de 8 h 30 à 16 h 00 - Automobile Club de France - Paris 8e

Après une phase d'intense pression sur les budgets due à la crise économique, les entreprises doivent être prêtes pour un changement de perspective replaçant l'esprit entrepreneurial et l'innovation au premier plan, selon l'institut Gartner.

Au-delà des questions de rationalisation et de réduction des coûts qui demeurent d'actualité, la DSI doit apporter des réponses encore plus rapides et pertinentes aux métiers, vis-à-vis desquels elle se positionne en tant que partenaire Business afin de permettre à l'entreprise de créer de la richesse.

Les rédactions de CIO, LeMondelInformatique.fr et Reseaux-telecoms.net vous proposent de participer à cette journée\* conférences et débats autour des gains attendus de l'agilité du système d'information, avec des experts et des décideurs IT impliqués dans l'exploitation, l'évolution et la fourniture de services aux utilisateurs.

#### Principaux thèmes abordés durant la conférence :

- Les services de Cloud Computing,
- L'Architecture d'Entreprise, l'urbanisation du système d'information, les SOA,
- La maîtrise de la qualité de service,
- La collaboration entre les métiers et les équipes IT,
- La réduction de la complexité du SI,
- La réduction des délais de développement et de déploiement,
- Le mariage des démarches par silos et transverse

\* Conférence gratuite réservée aux DSI, Directeurs IT, Directions générales, Directions métiers, responsables des infrastructures et responsables sécurité des entreprises utilisatrices.

**INSCRIVEZ-VOUS**

## « Dans l'enseignement supérieur, le DSI doit convaincre sans pouvoir imposer »

*Yves Condemine, DSI de l'INSA Lyon, a géré des projets dans le secteur public ainsi que dans une structure en cours de réorganisation et dans l'enseignement supérieur. Il est également l'un des responsables du PGI libre Cocktail, destiné à l'enseignement supérieur.*

**CIO :** *Votre parcours s'est-il entièrement déroulé dans le secteur public ?*

**Yves Condemine :** Oui et non. Après ma licence en télécommunications à l'université de Saint Etienne en 1981, je suis entré dans la branche télécommunications des PTT, sept ans avant la naissance de France Télécom et sa privatisation. J'ai donc vécu la situation particulière d'être un fonctionnaire d'Etat au cours d'une transition vers le privé d'une administration publique.

**CIO :** *Comment avez-vous vécu cette transition souvent décriée chez France Télécom ?*

**Yves Condemine :** Les problèmes majeurs ont suffisamment été médiatisés, avec les incidents associés. Il a fallu acquérir une culture de la réorganisation permanente avec des cycles de changement d'organisation souvent inférieurs à un an. Il fallait donc sans cesse remotiver les équipes autour de nouveaux objectifs. J'ai également dû piloter l'arrêt d'une équipe avec la réaffectation de ses membres. Côté positif, j'en ai tiré une expérience unique en termes de conduite du changement et, d'une manière générale, de management.

**CIO :** *Mais au bout de vingt ans de PTT, vous êtes parti ?*

**Yves Condemine :** Je ne cherchais pas à quitter France Télécom. J'étais satisfait de mes contributions au sein de l'opérateur télécoms, notamment autour de grands enjeux comme la coupe du monde de football 1998, le plan de numérotation à dix chiffres, les mutations technologiques qui ont fait passer du S63 gris [le téléphone à cadran, NDLR] et du Minitel au smartphone et à internet. J'ai eu des métiers variés, une carrière managériale. Mais à 44 ans, dans le cadre des mesures de France Télécom pour favoriser la mobilité des fonctionnaires encore présents dans ses effectifs, j'ai voulu saisir une opportunité d'aller voir ailleurs. C'était un défi pour moi, pour me réinvestir dans un nouveau milieu, un nouveau projet. C'est à ce moment-là que le DRH de l'INSA de Lyon m'a contacté. Le directeur de l'école voulait mettre en place une DSI stratégique. Dans un premier temps, j'ai été mis à disposition de l'INSA par France Télécom, puis, convaincu de l'intérêt professionnel de ce milieu, j'ai accepté la proposition d'Alain Stock, directeur de l'école, de devenir le DSI de l'INRIA.

**CIO :** *Etait-il déjà question du projet de PGI libre dédié à l'enseignement supérieur, baptisé Cocktail ?*

**Yves Condemine :** Oui. Sous l'impulsion de Jean-Marc Coris, qui travaillait à l'Université de La Rochelle, et de son approche que l'on peut qualifier de visionnaire, cette université avait développé un outil d'abord pour sa propre gestion mais dans une logique de PGI dès

“

Chez France Telecom, il a fallu acquérir une culture de la réorganisation permanente

Yves Condemine  
Insa Lyon

### UN PARCOURS DÉBUTÉ DANS LES GRANDS PROJETS TÉLÉCOMS

Yves Condemine a obtenu sa licence en télécommunications en 1981. Il a bénéficié d'une formation continue avec admission parallèle à l'INSA de Lyon de 1992 à 1994 où il a obtenu le diplôme d'ingénieur en génie électrique. Il a débuté sa carrière comme expert technique puis comme formateur sur les systèmes de commutation. Il a été l'un des responsables techniques de la bascule vers la numérotation à 10 chiffres en France pour l'un des systèmes de commutation gérant 12 millions d'abonnés. Il a

ensuite exercé des missions à la direction de la qualité des fournisseurs et au pilotage des réseaux intelligents chez l'opérateur. Au 1er septembre 2004, il est devenu DSI de l'INSA de Lyon. La DSI réunit une équipe de 50 collaborateurs. L'école, avec un budget de 145 millions d'euros, est l'une des plus grandes en France avec 5 000 étudiants et 1 500 personnes (administratifs, enseignants, chercheurs, techniciens...), ce qui lui donne une taille comparable à celle d'une petite université. ■



## Il est compliqué d'implémenter un PGI de type SAP dans l'enseignement supérieur où on a besoin de souplesse

Yves Condemine  
Insa Lyon

1993. Lorsque je suis arrivé à l'INSA, le PGI Cocktail bénéficiait déjà d'une certaine diffusion. Mais un tel produit doit être très souple car chaque établissement d'enseignement supérieur a ses propres méthodes et modes opératoires. C'est pourquoi il est très difficile d'implémenter un PGI du privé du genre SAP « au chausse-pied » dans un tel établissement. Je me suis impliqué dans l'association. J'en suis aujourd'hui vice-président en tant que représentant du réseau des cinq INSA. Aujourd'hui, Jean-Marc Coris est directeur général de l'association qui porte Cocktail, association qui dispose de ses propres équipes en plus de la communauté issue des établissements d'enseignement supérieur. L'idée est de faire passer Cocktail au stade industriel. Nous commençons à travailler avec des SSSL (Sociétés de Services en Logiciels Libres) en commençant par Linagora pour disposer d'une force de déploiement, d'intégration et de développement plus importante.

### **CIO** : Le management d'un tel projet Open Source est-il réellement collaboratif ?

**Yves Condemine** : Aujourd'hui, Cocktail dispose d'une véritable assise qui garantit la pérennité du produit. Cocktail a notamment été choisi comme la cible mutualisée et convergente de référence pour le réseau des cinq INSA ainsi que pour le pôle régional d'enseignement supérieur de Bordeaux. De grands groupements comme ceux-là ont évidemment un poids certain dans la communauté pour guider l'évolution du produit. Mais sur les 80 établissements adhérents, beaucoup sont des clients qui adhèrent pour bénéficier de la maintenance et ne contribuent pas directement aux évolutions du produit. D'autres choisissent d'ajouter des fonctionnalités correspondant à leurs propres besoins. Nous devons alors veiller à ce que les bonnes pratiques de développement soient respectées afin que le code reversé à la communauté puisse, le cas échéant, être intégré dans une version standard ultérieure. Pour commencer, nous demandons toujours que le cahier des charges fonctionnel nous soit communiqué avant tout lancement de projet car cela permet de repérer si plusieurs établissements travaillent sur le même sujet. En fait, nous veillons à avoir une gouvernance très formelle du projet.

### **CIO** : Cocktail pourrait-il se développer au-delà du monde universitaire ?

**Yves Condemine** : Certains modules pourraient correspondre aux besoins de collectivités locales ou aux établissements francophones d'enseignement à l'étranger mais nous mettons plutôt le pied sur le frein. Nous tenons en effet à pouvoir toujours assurer un accompagnement de qualité de nos adhérents et attendons d'être en capacité de le faire pour croître à nouveau.

### **CIO** : Quelles différences voyez-vous dans le management des équipes et des projets dans un contexte de type PTT, chez France Télécom et dans un établissement d'enseignement supérieur ?

**Yves Condemine** : Malgré des grands changements encore en cours dans le système d'information en lien avec le statut d'autonomie des écoles d'enseignement supérieur, l'INSA est tout de même plus calme que France Télécom ! Cela me permet de concentrer mes forces sur les objectifs des projets. Malgré tout, chez France Télécom, les orientations descendaient en cascade du plus haut niveau et devaient être appliquées, les marges d'autonomie étant faibles. A l'inverse, au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, une des grandes difficultés est de devoir sans cesse convaincre, prouver l'apport en termes de service rendu aux utilisateurs des projets que l'on mène. La gouvernance centrale n'est absolument pas naturelle dans un établissement d'enseignement supérieur composé avant tout d'équipes d'enseignants-chercheurs avec chacune sa propre vision. Avoir une urbanisation, des serveurs mutualisés, des infrastructures communes, cela implique de convaincre que de tels projets centralisés apporteront plus de service et de qualité qu'une somme de projets locaux. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



CIO organise  
le 7 décembre 2010  
une matinée stratégique  
« secteur public »  
renseignements  
sur CIO Online

## IL FAUT SÉPARER LA STRATÉGIE DE L'EXPLOITATION

Le premier rôle d'un DSI est de mener une analyse stratégique des besoins et de la manière de les couvrir. Dès lors, Yves Condemine insiste : « il faut bien séparer l'exploitation de la stratégie. Je ne peux pas imaginer d'être au four et au moulin : d'un côté en train d'analyser les besoins, de bâtir les systèmes d'information, de démontrer le ROI, d'en prouver le bien fondé aux autres décideurs et de l'autre côté, être au contact direct des

utilisateurs en train de régler les problèmes quotidiens. » Le suivi des problèmes quotidiens des utilisateurs de l'INSA Lyon est donc entre les mains du directeur adjoint de la DSI. Yves Condemine rappelle d'ailleurs : « les systèmes d'information sont stratégiques dans la qualité de notre service et la concurrence en matière d'enseignement supérieur est internationale. On ne peut pas faiblir. » ■

## Les 10 erreurs les plus souvent commises par les DSI

*Les DSI commettent souvent les mêmes erreurs lorsqu'il s'agit de communiquer avec les autres dirigeants de l'entreprise, ou avec leurs propres équipes. Voici la liste des dix erreurs à ne pas commettre et établie par notre confrère CIO Etats-Unis.*

**D**epuis des années, les DSI se battent contre le stéréotype d'être de mauvais communicants, incapables de parler le langage des métiers ou de n'importe quelle autre personne qui ne fasse pas partie de la DSI. Mais en utilisant des techniques de communication éprouvées, de nombreux DSI démontrent combien ils peuvent être convaincants, crédibles et captivants dans la salle du conseil et sur le web.

Pour preuve, vous pouvez consulter les blogs de JP Rangaswami de British Telecom, de John Halamka, le DSI de Beth Israel Deaconess Medical Center - <http://geekdoctor.blogspot.com/> - ou de Mike Schaffner, DSI du groupe Cameron International, <http://mikeschaffner.typepad.com/>.

En effet, les compétences en matière de communication des DSI, leur capacité à négocier, à créer un consensus, à engager les parties prenantes et à réaliser des études de cas et des analyses de rentabilité, ont augmenté de façon significative depuis l'époque où ils ont pris la responsabilité du simple traitement des données. Cependant, ils font encore occasionnellement des bourdes, tombant dans un torrent d'acronymes ou errant du côté de l'hyperbole pour vendre un investissement IT.

De telles erreurs de communication peuvent entraver l'efficacité des DSI dans l'exercice de leur métier ou encore leurs relations avec le personnel et avec d'autres membres de la direction. Craig Blad, un ancien vice-président sénior et DSI de North Star Financial, une société de placements basée aux Bermudes, qui recherche actuellement un nouveau poste de DSI, déclare qu'une mauvaise communication ou l'utilisation de jargon est source de malentendus entre les DSI et les dirigeants. Il ajoute que si un DSI ne sait pas parler de la valeur métier d'un projet, ce projet ne sera jamais approuvé.

Dans certains cas, les bourdes peuvent nuire gravement à la réputation et à la carrière d'un DSI, étant donné qu'elles renforcent ces stéréotypes négatifs liés aux « geeks » et aux DSI. « *A chaque fois que vous loupez quelque chose, vous en sortez comme étant moins policé et moins préparé* » déclare Peter Kretzman, un consultant IT, ancien DSI et directeur technique. « *Lorsque vous descendez dans du jargon ou que vous criez au loup, vous apparaissez comme n'étant pas compétent, et cela nuit à votre carrière et au service informatique, Cela incite la direction à penser: 'nous avons besoin d'avoir quelqu'un là qui puisse nous parler le langage du business et nous permette de savoir ce qui se passe réellement'* ».

Voici 10 erreurs de communication communément commises parmi les DSI. Soyez conscient qu'elles existent afin d'éviter de les commettre. On peut probablement en appliquer beaucoup d'entre elles à d'autres métiers que ceux de la DSI.

### ❶ Parler dans un jargon

Utiliser un jargon technique quand vous parlez à des collègues hors de la DSI est l'erreur la plus évidente et la plus commune commise par les professionnels de l'IT, quelque soit leur niveau. « *L'utilisation de jargon est un exemple d'une plus grande erreur de communication faite par des managers IT: ne pas être conscients de là où s'arrêtent leurs connaissances et de là où commencent celles de la personne avec qui ils essaient de communiquer* », déclare Abbie Lundberg, présidente du cabinet de communication Lundberg Media et ancienne rédactrice en chef du magazine CIO. « *Il est facile pour les personnes ayant des connaissances spécialisées, comme les technologues, de communiquer d'une façon qui table sur une compréhension de leur interlocuteur comme s'il était du domaine* » précise-t-elle. « *Les technologues en particulier doivent être très conscients de cela.* »

### ❷ Se plaindre de problèmes techniques

Stephen Laster, DSI de la Harvard Business School, se souvient d'une réprimande que l'un de ses supérieurs hiérarchiques lui a lancée alors qu'il était au début de sa carrière de dirigeant. Il revenait tout ►

juste d'une réunion au cours de laquelle il avait pu parler devant ses pairs des problèmes techniques que rencontrait son équipe dans un centre informatique et comment ils travaillaient dur pour les résoudre. « *Tous ce que mes pairs entendaient était une langue étrangère* », s'exclame Stephen Laster. « *Je les amenais trop profondément dans mon organisation. Ce qu'ils ont retenu de la réunion était que 'Stephen Laster avait vraiment beaucoup de problèmes'. Dans cette conversation, le mieux que je pouvais faire était de les rendre nerveux.* » Stephen Laster explique que son supérieur s'est approché de lui après la réunion et lui a expliqué que mener ses pairs non spécialistes de l'IT dans les fondements des défis de l'IT ne fait que les inquiéter et les incite à se questionner sur la confiance qu'ils ont en lui. « *Ce n'est pas que vous ne devriez pas nous amener vos problèmes* », lui avait expliqué son patron, « *mais vous devriez le faire dans un langage que nous comprenons et avec un ensemble de questions et d'alternatives pour lesquelles nous pouvons collaborer* ».

### 3 Parler comme des commerciaux

Peter Kretzman, qui est aussi l'auteur du blog CIO/CTO Perspectives, a vu des dirigeants ayant une expérience commerciale évoluer à des postes de managers informatiques et s'adresser à leur nouvelle équipe comme s'ils étaient des commerciaux. Ils titillent leurs nouveaux collaborateurs pour se les rallier mais cela échoue car les techniciens ne peuvent pas être motivés de cette façon. « *Si je parlais de la sorte à mon équipe, je serais traité avec dérision, les gens quitteraient la réunion, levant les yeux au ciel, décrochant ou ouvrant leur PC portables et leurs BlackBerry* » s'exclame Peter Kretzman. « *Vous devez parler aux gens de la même manière qu'ils s'adressent à vous* » ajoute-t-il.

### 4 « Allez vous faire F... »

Des jurons peuvent vous rendre forts dans un stade de football ou dans un bar, mais, dans un bureau, les utiliser vous fait ressembler à un sale « c... ». Cette attitude peut vous faire virer. Peter Kretzman l'a vu se produire. Il se souvient de l'une de ses premières réunions en tant que responsable technique d'une entreprise qui n'en avait jamais eu au préalable. La personne qui était en charge de l'IT était un « *jeune gars* » qui, selon Peter Kretzman, avait grimpé les échelons depuis un poste de technicien. Lors d'une réunion avec Peter Kretzman et environ six autres responsables de projets, le jeune directeur IT a dit à Peter Kretzman et aux responsables de projets : « *ce dont vous avez besoin est de monter voir les métiers et de leur dire d'aller se faire f...* » Peter Kretzman précise que ce type de discours était typique du jeune rebelle. Il termine : « *cette personne est partie neuf jours après à la suite de la réaction des autres personnes vis-à-vis de son comportement.* »

### 5 Ne pas parvenir à poser de questions

« *Les bons DSI posent des questions pertinentes et écoutent vraiment les réponses* », pense Abbie Lundberg. Poser des questions astucieuses est essentiel dans le poste de DSI pour trois raisons. Ce comportement suscite des informations critiques et des idées, engage les personnes qui écoutent le DSI et les aide à construire des relations avec leurs pairs, ajoute-t-elle. « *La raison pour laquelle beaucoup de personnes dans l'IT ne le font pas est qu'ils ont peur d'avoir l'air de ne pas connaître les réponses* » constate-t-elle.

### 6 Imposer à tous ses idées brillantes sans faire adhérer

Les DSI sont confiants envers leurs idées sur les meilleures technologies à mettre en place et les meilleurs moyens de les déployer, simplement parce que la plupart d'entre eux ont un domaine d'expertise et des cicatrices de guerre derrière eux. Mais parfois ils ont tellement confiance en leurs idées qu'ils les imposent à tout le monde, aux membres de leurs équipes aussi bien qu'à leurs pairs au niveau de la direction, sans même construire de consensus. Ils pensent : « *Je suis le DSI, je sais mieux que les autres* », sans se rendre compte combien il est important pour ces personnes de sentir qu'ils ont aidé à trouver la solution. Stephen Laster, DSI à la Harvard Business School, explique qu'il a commis cette erreur lorsque son service travaillait sur un grand projet de déploiement d'une plateforme et sur la stratégie architecturale pour la supporter. Stephen Laster savait que son approche était la bonne, il est donc allé de l'avant sans donner à son équipe le temps d'y réfléchir avec lui. Résultat, « *nous avons perdu deux mois dans la mise en oeuvre car je n'ai pas généré l'adhésion que j'aurais dû avoir au début* » s'exclame-t-il. « *Nous avons fait marche arrière et repensé à la manière dont nous avons fait le travail, et le projet s'est bien fini. La leçon à en tirer est que de répondre collectivement à la question 'pourquoi'est dans de nombreux cas plus important que de s'attarder sur le 'quoi'* ». ▶

## 7 Effrayer pour vendre ses idées.

Selon Peter Kretzman, lorsque des DSI essaient d'expliquer pourquoi certains investissements technologiques doivent être lancés, certains abusent de l'hyperbole et de la schématisation pour être plus clairs vis-à-vis des dirigeants, qui ne comprennent pas l'IT. Par exemple, pour obtenir des fonds pour un nouveau matériel, quelques managers IT diraient peut-être quelque chose comme « *nous allons nous faire tuer à moins d'acheter dix nouveaux serveurs demain!* » Comme le précise Peter Kretzman, le problème avec cette approche exagérée est qu'elle hérisse le poil des dirigeants métiers et leur fait se sentir comme si l'IT leur vendait une liste de courses. Au lieu d'aller dans une réunion commerciale avec une solution technique en tête, Peter Kretzman recommande aux professionnels IT de présenter aux réunions de direction plusieurs solutions possibles avec les pour et les contre. Il recommande également de se concentrer sur les faits qui intéressent le plus l'entreprise, à savoir les conséquences financières, l'impact métiers et celui sur les clients. « *Impliquez les dirigeants métiers dans la décision pour qu'ils puissent évaluer les compromis* » ajoute-t-il.

## 8 Trop se fier aux faits

Alors que les faits sont essentiels pour n'importe quelle présentation IT, les DSI ne devraient pas trop se fier à eux, insiste Abbie Lundberg. Elle ajoute que lorsqu'ils réalisent une analyse de rentabilité pour solliciter un investissement IT, les DSI, qui n'ont pas autant de crédibilité que les autres dirigeants dans leurs entreprises, se replient souvent sur les présentations basées sur des faits et des analyses. Selon elle, c'est une erreur car pour faire agir quelqu'un, il est nécessaire d'établir une connexion émotionnelle. « *Ce qu'ils doivent vraiment faire* », conseille-t-elle, « *est de raconter une histoire et de solliciter l'imagination des personnes qu'ils essaient de convaincre. Fondamentalement, à chaque fois que nous essayons de changer l'opinion d'une personne, c'est en quelque sorte de la vente. C'est une chose que les DSI ont du mal à faire quand ils ont toujours travaillé dans la technologie* ».

## 9 Ne pas expliquer la valeur de l'IT de manière adéquate

Chaque DSI sait que son devoir est d'expliquer la valeur de l'IT dans des termes métiers, mais parfois ces termes, spécifiques aux métiers, sont difficiles à saisir. « *Nombre de fois, lorsque les DSI et certains de leurs pairs au niveau de la direction parlent de leur technologie, ils sont à des lieues de ce qu'est la vraie valeur* » explique Abbie Lundberg. Par exemple, ils pourraient dire : « *nous sommes capables d'avoir ce point de vue précis car nous avons ces outils d'intelligence économique qui nous permettent d'en tirer cette information* » déclare Abbie Lundberg. Mais elle ajoute qu'ils doivent aller un peu plus loin et expliquer comment cette idée pourra faire la différence pour l'entreprise : c'est de cette manière que cela va aider l'entreprise à vendre davantage de produits ou mieux servir ses consommateurs.

## 10 Etre ennuyeux à mourir avec des présentations PowerPoint

« *Les gens utilisent fort mal les présentations PowerPoint* » se lamente Abbie Lundberg. Trop de diapositives sont remplies de puces et présentent trop d'informations, déclare-t-elle. Des présentations efficaces incitent les auditeurs à se concentrer sur ce que le présentateur veut qu'ils considèrent ou apprennent. Abbie Lundberg recommande aux DSI de se demander si une présentation PowerPoint est le moyen le plus efficace pour faire passer leur message, ou s'ils ne devraient pas trouver un autre moyen pour la transmettre. Elle précise par exemple qu'« *une présentation spectaculaire (Par exemple, comment fonctionne un nouveau système de gestion de la relation client) est nettement plus puissante qu'une succession de puces.* » ■

Meridith Levinson

Pour en savoir plus



Retrouvez  
La version  
originale  
sur [CIO.com](http://CIO.com)

## Directeur de la trésorerie d'Elior : « *Sepa et Swiftnet constituent un projet majeur pour le groupe* »

*La gestion de la trésorerie d'un groupe international démultiplie les enjeux en matière d'efficacité et d'outillage. Une étroite collaboration est nécessaire entre la DSI, la trésorerie et la comptabilité comme l'explique Guillemette Colrat, directeur de la Trésorerie du groupe Elior, spécialiste de la restauration.*

**CIO :** *Quels liens reliaent la trésorerie et la direction des systèmes d'information du groupe Elior ?*

**Guillemette Colrat :** Les équipes de la trésorerie et celles de la DSI sont transversales et communes au groupe. Elles sont en haut de la pyramide et sous la tutelle du directeur Finance et Administration (DFA), Philippe Chevallier, membre du comité exécutif. Un autre acteur important du dispositif est le centre de compétences SAP qui rapporte également au DFA. Les décisions stratégiques sont ainsi prises au niveau central, au sein d'une même direction.

**CIO :** *Quelle place occupe SAP dans le système d'information d'Elior ?*

**Guillemette Colrat :** Depuis plusieurs années, la direction financière monte de nombreux projets de rationalisation et de structuration du groupe, notamment par le déploiement de SAP et des outils de trésorerie. Après dix années consacrées à ce projet comptable et trésorier sur SAP, le groupe finalise actuellement son déploiement à l'échelle internationale. Nous raccordons progressivement les outils centraux nécessaires à une gestion unifiée et automatisée. Cela concerne le logiciel de trésorerie et la plateforme de paiement. Cela nécessite une étroite collaboration entre tous les acteurs concernés.

**CIO :** *Qu'en est-il des spécificités des outils de gestion de la trésorerie ?*

**Guillemette Colrat :** Elior s'est équipé du logiciel de trésorerie Quantum de Sungard, qui est au service du cash management, de la gestion de la dette, des engagements et des risques et du reporting. En parallèle, nous nous sommes dotés de la plateforme de paiement Thetys d'Alsyon, visant à assurer la communication entre le groupe, les banques et les prestataires. Cet outil sert aussi d'interface avec SAP et le logiciel de trésorerie, et apporte une base statistique dans la négociation bancaire. Nous avons attendu que SAP soit stabilisé à l'international avant de démarrer le déploiement de ces outils, sur lequel nous travaillons avec la DSI, le centre de compétences SAP et les responsables financiers de chaque pays. Le but est de construire un cadre normalisé de gestion, d'améliorer les processus administratifs et de fiabiliser l'information financière du groupe.

**CIO :** *Quels sont les critères que la DSI doit respecter impérativement ?*

**Guillemette Colrat :** La trésorerie a besoin d'une réactivité immédiate, ce qui rend la gestion des ►

## ELIOR, UN GROUPE DE 4 MILLIARDS D'EUROS GRÂCE À UN PORTEFEUILLE DE MARQUES CONNUES

Fondé en 1991, Elior est un groupe français leader sur le marché de la restauration collective sous contrat. Il emploie près de 70 000 collaborateurs et réalise 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an. Il est présent principalement en Europe mais également aux Etats-Unis, en Amérique du Sud et aux Antilles. Il dispose au total de 14 000 restaurants et points de vente pour un portefeuille de 2,9 millions de clients. Le groupe Elior propose ses services à des entreprises, des administrations, des établissements scolaires et de soins et

médico-sociaux. En parallèle, Elior est présent dans le secteur du voyage via les autoroutes, les aéroports et les gares ainsi que dans les lieux culturels tels que les musées et les parcs d'exposition. En vingt ans, Elior a développé une stratégie de marques qui lui permet de répondre aux besoins de chaque typologie de clients. Parmi les plus connues se distinguent Avenance, Eliance, Ben & Jerry's, Courtepaille, Pomme de Pain, Quick, qui sont exploitées soit en nom propre soit en franchise. ■

systèmes d'information très sensible. Tous les matins, nous recevons les extraits de comptes sur 900 comptes bancaires, soit 8000 écritures sur une centaine de sociétés. Ces informations servent à la gestion quotidienne de la trésorerie puis mises à disposition de SAP pour les rapprochements bancaires. La direction de la Trésorerie Groupe doit vérifier l'exactitude des fichiers collectés. Nous sommes donc les premiers concernés par les éventuels dysfonctionnements. C'est pourquoi, nous avons collégialement décidé d'internaliser l'administration de nos systèmes de trésorerie. Deux administrateurs systèmes font partie de la direction de la Trésorerie Groupe. Ceci dit, nous respectons les règles édictées par la DSI en matière d'équipements, de sécurité, de mise à jour et de montées de versions. Et la DSI est incontournable dans nos relations avec nos éditeurs.

**CIO:** *Comment organisez-vous le dialogue avec la DSI ?*

**Guillemette Colrat:** Nous devons absolument travailler ensemble et être en cohésion. Afin de mettre en commun nos idées, d'avancer sur les projets, d'assurer la cohésion des équipes et des plannings, et d'être sûre qu'ils soient effectifs, j'ai créé une instance de dialogue, le Comité des Systèmes d'Information de Trésorerie. Il se tient tous les deux mois. Il est composé de décideurs de la Direction de la Trésorerie Groupe, de la DSI, tant systèmes qu'infrastructures, du centre de compétences SAP, et de la Direction des Ressources Humaines. La présence de la DRH s'est imposée au fil du temps car on imagine la complexité et la sensibilité des interfaces nécessaires pour un groupe de 70 000 personnes. Outre la cohésion des plannings, le but de cette instance est d'entériner collégialement les décisions sur les différents déploiements et de gérer les dysfonctionnements. En ce moment, nos réunions sont centrées sur le déploiement de la solution SAP et de la plateforme de paiements en Espagne.

**CIO:** *Quelles qualités doit avoir une DSI ?*

**Guillemette Colrat:** La DSI doit parler le même langage que les métiers. C'est le cas chez Elior. Nous nous comprenons et nous arrivons à mener de nombreuses démarches structurantes. Très sollicitée, la DSI est face à un paradoxe. Elle doit répondre aux besoins opérationnels avec un maximum de flexibilité sans dévier de processus inévitables de bonne gestion telle que la centralisation des serveurs et des sauvegardes, et dans la limite des budgets annuels parfois tendus au regard de tous les projets. Les informaticiens doivent savoir arbitrer raisonnablement et équitablement dans le temps. En fonctionnant en mode projet, nous visons à optimiser leur organisation. Il est rare que nous ayons à demander un arbitrage décisionnel car depuis dix ans, chacun a fait l'effort du dialogue dans l'avancée des déploiements. N'oublions pas que la DSI comme la direction de la trésorerie sont des départements support au service des opérations du groupe. Notre entente est essentielle pour que les projets avancent et que le groupe se structure.

**CIO:** *Quels sont les derniers outils développés avec la DSI ?*

**Guillemette Colrat:** La DSI nous a aidés à automatiser la comptabilisation des flux de trésorerie. Le dernier en date est la gestion des flux en espèces passant par un transporteur de fonds, soit 25 % des recettes du groupe. Il nous envoie un fichier, via Thetys, avec le détail des remises par restaurant. A l'aide de ce fichier, nous comptabilisons automatiquement dans SAP le chiffre d'affaires sur le compte de résultat de chaque restaurant. Nous avons par le passé automatisé les remises de chèques et les télécollectes de cartes bancaires. Nos outils nous ont aussi permis d'orienter les flux débits au profit de flux dématérialisés et sécurisés au travers de processus automatisés de signature. ▶

## UNE MIGRATION PROGRESSIVE VERS LA NORME SEPA

Suite à l'annonce du Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire, les entreprises françaises doivent se préparer à la migration du protocole ETEBAC vers le SEPA Credit Transfer. D'ici 2011, Orange Business Service cessera toute commercialisation de son réseau X25. C'est l'occasion de passer à une Europe dont les paiements seront harmonisés. Au total, plus de 90 000 entreprises françaises sont concernées par la migration. Les principaux avantages du SEPA sont de délivrer davantage d'informations sur les opérations bancaires, de faciliter les paiements transfrontaliers et d'améliorer la visibilité de la trésorerie d'une entreprise. Pour passer à la nouvelle norme, le SEPA,

les entreprises devront changer d'outil et communiquer par IP. Le SEPA présente l'avantage de transférer des fichiers volumineux de manière sécurisée. ETEBAC est aujourd'hui le moyen de communication client-banque le plus utilisé par les sociétés multi-bancarisées pour échanger des fichiers tels que les relevés de compte, les virements ou encore les remises d'effets. Pour l'heure, les entreprises traitent avec leur banque soit via ETEBAC 3, pour lequel l'utilisateur ne s'authentifie pas et envoie à sa banque une autorisation pour chaque opération concernée par fax et ETEBAC 5, pour lequel la communication est cryptée, chiffrée, sachant que l'utilisateur est authentifié. ■

**CIO** : *Quel est l'impact de Sepa sur votre activité ?*

**Guillemette Colrat** : Nous sommes en train de travailler sur les flux Sepa et Swiftnet. Il s'agit d'un projet majeur pour le groupe. Il a fallu travailler en amont sur l'ensemble des systèmes du groupe pour intégrer les codes BIC (Identifiant international de la banque) et IBAN (identifiant international du compte). Puis, nous avons dû faire évoluer notre plateforme de paiement pour intégrer le protocole Swiftnet. Nous avons mené un appel d'offres bancaires pour choisir un partenaire et son service bureau. Nous sommes actuellement fortement investis dans les tests qui vont nous permettre du SCT (Sepa Credit Transfer ou Virement Sepa) d'ici octobre. La modification du protocole est une nécessité compte tenu de la fin annoncée d'ETEBAC. Mais elle ouvre aussi la porte aux renégociations administratives au niveau européen. Quant à Sepa, nous en attendons une diminution des coûts par le biais de négociations de flux au niveau groupe et non pays par pays.

**CIO** : *Quels autres projets spécifiques avez-vous mis en place avec la DSI ?*

**Guillemette Colrat** : J'aime bien mentionner le travail réalisé avec la DSI sur le financement de nos équipements PC, serveurs, caisses enregistreuses, distributeurs automatiques, etc. La gestion de ces parcs posait dans le passé soit des problèmes de financement soit des problèmes de traçabilité. Nous avons mis en place un logiciel Asset Center qui permet selon des grilles de commandes négociées avec nos services achats à la fois une gestion sophistiquée de parc et une gestion automatisée des refacturations internes. Une fois la traçabilité assurée, nous avons mutualisé le financement de ces équipements en les regroupant par durée afin de négocier avec nos loueurs des lignes à des coûts raisonnables. Enfin, depuis quelques années, on nous demande de plus en plus d'opérations de contrôle interne donc davantage de reporting. La DSI joue ainsi un rôle essentiel dans l'exercice de notre activité. ■

Par Johanna Godet

# CONFÉRENCE DÉCISIONNEL

## Améliorer la qualité au service des métiers

Mardi 21 septembre 2010  
de 8h30 à 14h30

Pavillon Dauphine - Patis 16<sup>e</sup>

**INSCRIVEZ-VOUS**



Les outils décisionnels sont le moteur des décisions prises dans l'entreprise en fonction des informations disponibles. « Savoir pour prévoir, afin de pouvoir » disait le philosophe Auguste Comte. Le décisionnel est la clé de voûte de la performance pour tous les métiers. L'optimisation de ces outils est aujourd'hui vitale. De nombreux bouleversements ont marqué le marché de l'offre récemment. Et côté utilisateurs, l'heure est à la rationalisation d'une situation trop souvent anarchique ainsi qu'à l'amélioration de la qualité tant des données que des processus mis en oeuvre.

**Les rédactions de CIO et LeMondelInformatique.fr vous invitent\* le 21 septembre prochain à débattre avec des experts et des utilisateurs, des gains concrets des projets décisionnels récents, des difficultés de mise en œuvre et comment les contourner.**

Une conférence gratuite réservée aux DSI, Directeurs informatiques, Responsables informatiques, Responsables décisionnels, Responsables métiers et Chefs de projet

POUR UNE POLITIQUE DE SOURCING OPTIMISÉE



CIO EVENEMENTS 2010

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

Mardi 21 septembre 2010

**MATINÉE DÉCISIONNEL**

Le décisionnel est l'arme d'amélioration de la performance indispensable à l'entreprise. Le besoin est transverse : suivi des ventes comme la gestion des ressources humaines, de la relation client ou même de la production.

Jeudi 7 octobre 2010

**JOURNÉE AGILITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION (FORUM SOA)**

L'agilité est un facteur clé de la réussite d l'entreprise. Le système d'information doit aider à accélérer la mise sur le marché d'offres concurrentielles. Délivrer les bons applicatifs au bon moment nécessite des architectures rapidement reconfigurables du type SOA-BPM, des méthodes de développement agile, des logiciels en mode SaaS et le recours au Cloud.

Mardi 19 octobre 2010

**MATINÉE "DE DÉCIDEUR IT À BUSINESS PARTNER"**

Dans les grandes organisations où le système d'information possède un rôle central, les managers IT doivent jongler entre l'émiettement des entités et des besoins, la pression sur les coûts et les délais. Quelle répartition des rôles adopter et quels sont les moyens d'action afin que la DSI passe du statut de prestataire à celui d'acteur de la création de valeur métier ?

Mardi 23 novembre 2010

**MATINÉE INNOVATIONS 2011**

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

SOMMAIRE N° 24 - SEPTEMBRE 2010

**GUIDE SOLUTIONS: Savoir vendre un projet sécurité**

**GESTION DE CARRIÈRE: La formation continue et l'alternance comme leviers de progression**

**DONNEURS D'ORDRE: Ce que l'on attendra du CIO dans dix ans**

**Une publication de :**

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

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

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

A participé à ce numéro : 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 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