

ÉDITO

La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés, affirmait Pasteur. Une maxime qui s'applique aux managers de systèmes d'information. S'ils veulent pouvoir répondre positivement et rapidement aux demandes fonctionnelles inattendues venant des dirigeants et des directeurs métiers, ils doivent s'y préparer. Une exigence qui est d'autant plus forte à l'heure de la transformation des entreprises. Pour cela, ils disposent de plusieurs leviers d'action côté infrastructure IT. Gros plan dans ce numéro de CIO sur les solutions passées à l'épreuve du terrain depuis la SOA jusqu'au Cloud Computing.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'agilité du système d'information, ça se construit

p. 1 à 9

GESTION DE CARRIÈRE

DSI de Rexel : « la DSI crée de la valeur par le dialogue avec les métiers »

p. 12 à 13

INTERNATIONAL

Comment la réorganisation de l'IT favorise le redressement de Ford

p. 14 à 19

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Directeur des achats SI d'Air France : « Les achats doivent apporter de la plus-value au projet IT »

p. 20 à 21

HUMEUR

p. 22

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'agilité du système d'information, ça se construit

Faire évoluer rapidement le système d'information pour répondre aux demandes inattendues des métiers, est un défi pour tout manager IT. Côté infrastructures informatiques, cela suppose une préparation. Tour d'horizon des approches de neuf grandes entreprises françaises.

Beaucoup d'entreprises en France vivent des transformations profondes de leurs métiers. Face à ces changements, les managers de systèmes d'information sont en première ligne. Ils doivent répondre rapidement à des demandes qui étaient loin d'être imaginées au départ.

Côté infrastructures informatiques, cette agilité demande à être construite. Les managers mobilisent alors plusieurs leviers : urbanisation, architecture SOA (*Service Oriented Architecture*), BPM (*Business Process Management*), services Saas (*Software as a service*) ou *Cloud Computing*. C'est ce que l'on observe chez des entreprises aussi diverses que Arte, le PMU, Bouygues Télécom, France Télécom-Orange, Crédit Agricole Banque d'investissement, BNP Paribas, Valeo, Axa ou la DGAC.

BPM et SOA accompagnent la mutation

La chaîne de télévision Arte est l'exemple d'un métier en profonde transformation sous la pression d'internet et de l'accroissement de la concurrence. A la naissance d'Arte, il y a 20 ans, tout était simple. Il n'y avait que six chaînes de TV et la diffusion s'effectuait uniquement ▶

10 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Robert Eusèbe
Arte

Christophe Leray
PMU

Vincent Brenet
Bouygues Télécom

Lionel Loiseau
BNP Paribas

Daniel Guedj
France Télécom-Orange

Hervé Poupon
France Télécom-Orange

Pierre Dulon
Crédit Agricole Banque
d'investissement

Ashley Bear
Axa Technology Services

Hervé Dumas
Valeo

Jean-Pierre Desbenoit
DGAC



Nos contenus doivent être présents sur Internet, les mobiles et les TV

Robert Eusèbe
Arte

via les ondes radio. « Il y a cinq ou six ans, la vidéo sur internet était expérimentale, la qualité était mauvaise. Mais on voyait que l'on devait s'y intéresser. Aujourd'hui, c'est quelque chose de très banal, et comparable à la TV classique » rappelle **Robert Eusèbe, directeur des moyens numériques de Arte**.

Les possibilités d'accès aux contenus de la chaîne se sont multipliées. « Qui sait encore ce qu'est un poste de télévision avec les connexions sur internet, la TNT, les TV connectées ? Une TV s'apparente désormais à un PC qui offre du multifenêtrage, et combine des contenus broadcast et venant d'internet », décrit-il. Les usages et les possibilités d'interaction avec les téléspectateurs explosent. « Pour répondre à cette évolution, la direction générale a défini une approche de média global visant à être présent sur internet, sur les mobiles et les TV connectées, tout en nouant des partenariats avec Apple, Google, Youtube, Dailymotion, ou les fournisseurs de services triple play comme Orange, Free ou Numéricable », ajoute Robert Eusèbe.

Adapter le contenu à son mode de diffusion

Cette évolution est un facteur de complexité pour le système d'information. Il s'agit par exemple de gérer le fait qu'un même programme passe par différents vecteurs de diffusion et que son contenu soit adapté à chaque vecteur. Cela implique une révision du cycle de production. Par exemple, Arte produit des Web documentaires et interactifs dont la logique est différente des programmes traditionnels, linéaires, c'est-à-dire diffusés de manière classique en donnant rendez-vous au téléspectateur devant son poste via la grille de programmes. De même, les services de TV de rattrapage (*catch up TV*) ou de VOD (Vidéo à la demande) montent en puissance.

« La réponse générale est une remise en cause des organisations et des processus, depuis trois à quatre ans. Nous sommes en train de devenir une entreprise multi-canal multi-activité. Nous voulons aller vers le marché sur la base d'hypothèses, et les valider rapidement. Cela se traduit par une approche BPM/SOA qui améliore l'efficacité lors de la conception et du développement et facilite la relation avec la maîtrise d'ouvrage », décrit Robert Eusèbe. L'approche BPM/SOA repose côté solutions sur un outil de définition de processus BPM, Aris d'IDS Scheers/Software AG, et côté SOA sur des plateformes J2EE et des outils Open Source.

Le cahier des charges réclamé dès qu'il y avait un besoin, a été abandonné. Trop succinct ou trop gros, mal compris par les métiers et trop complexe pour la DSI, il est remplacé par l'outil de définition de processus BPM très visuel. « Il permet de définir les processus avec les métiers et de les traduire sous forme d'applications beaucoup plus simples et évolutives. L'approche BPM/SOA, c'est un état d'esprit et des méthodes de travail qu'il faut installer au niveau des équipes de la DSI et des directions métiers », affirme Robert Eusèbe. « Le BPM est l'interface entre la DSI et les métiers. Il envoie le message aux MOA que le changement est normal » dit-il.

Cela facilite un cycle d'itération et d'amélioration continue bien accepté par les métiers car les processus sont définis en amont et affichés sur l'intranet. Chacun peut faire des suggestions. ►

10 BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR UNE DÉMARCHE SOA

- ◊ **Avoir un sponsor** au niveau de la direction générale,
- ◊ **Allouer un budget** à la SOA en dehors des MOA,
- ◊ **Adopter une orientation métier** en évitant une approche SOA uniquement technologique,
- ◊ **Etablir un lien dès le début** avec des représentants métiers et démontrer la valeur pour les acteurs métiers,
- ◊ **Etre immédiatement démonstratif**, plutôt que de déployer une grosse infrastructure technique, et éviter l'effet tunnel grâce à une petite équipe très réactive,
- ◊ **Mettre en place des relais** au sein des projets IT,
- ◊ **Prévoir en amont les aspects performances** et de contrats de services,
- ◊ **Éviter une SOA trop granulaire** qui complexifie le système d'information et éviter une SOA pas assez granulaire qui tire vers le bas le taux de réutilisation,
- ◊ **Adopter une démarche opportuniste**, et ne pas chercher à reprendre la majeure partie de l'existant,
- ◊ **S'attacher à la sémantique des services** et définir des services qui ont du sens que ce soit d'un point de vue métier ou technique.



SOA et BPM servent à implémenter rapidement les spécifications

Robert Eusèbe
Arte

« Avec une approche BPM, on a vraiment la capacité à se mettre autour d'une table avec les directions métiers, à réfléchir à ce que sera un processus cible et à le cartographier. Les métiers s'approprient la méthode » précise-t-il.

Cette démarche aboutit à une remise en cause progressive du parc applicatif existant.

Auparavant, les applications étaient orientées vers les données avec des écrans de saisie qui se complexifiaient. « L'approche est désormais entièrement orientée sur les workflows, avec des écrans plus simples et une localisation de chaque saisie tout au long du workflow », explique Rober Eusèbe. Pour autant, les structures de données restent inchangées afin de faciliter la cohabitation avec l'existant.

La SOA répond au besoin de productivité

Cet outil de définition des BPM est complété par une approche SOA invisible des utilisateurs, qui se traduit par un catalogue de services géré par quatre chefs de projet. Les services de la SOA sont à la fois des fonctions internes et des éléments de sites Web. « La partie SOA est une question de productivité de la DSI. La SOA est un framework de composants que l'on va vouloir rendre réutilisables afin de mettre sur le marché des applications rapidement. SOA et BPM sont deux approches différentes et complémentaires » ajoute-t-il.

Au bout du compte, « SOA et BPM permettent d'implémenter beaucoup plus rapidement de nouvelles spécifications, désormais très volatiles. Il en découle des gains de productivité et de qualité », résume-t-il. Pour autant, la réutilisation dépend de l'architecture technique des constructeurs et des éditeurs. La réalisation proprement dite nécessite donc certains redéveloppements. Robert Eusèbe estime que « le couple SOA/BPM est une réponse plutôt fonctionnelle et architecturale et non pas technique. Seule la conception est vraiment mutualisée. »

La gouvernance se veut pragmatique. Certes, un schéma directeur définit l'approche orientée processus et la SOA, mais la mise en œuvre et le déploiement sont opportunistes, selon les projets en cours. Les équipes sont toutefois réorientées vers l'approche BPM/SOA sous J2EE et tous les nouveaux développements sont réalisés de cette façon. Chez Arte, SOA et BPM sont donc partis d'une problématique métier définie par la direction générale. Gros regret cependant récemment : « l'arrivée de téléphones mobiles et de TV connectées qui sont autant de plateformes non intéropérables par la volonté de leurs fournisseurs. Ce qui limite la mise en place de composants réutilisables » conclut Robert Eusèbe.

Le PMU se ré-urbanise autour d'un ESB

Autre cas de profonde transformation d'une entreprise chère à l'histoire des Français : le PMU. Cette entreprise historique était dédiée jusqu'il y a peu aux paris hippiques et en situation de monopole depuis plus d'un siècle. En juin 2010, elle prend un grand virage et se diversifie dans les paris sportifs et le poker en ligne dans un contexte d'ouverture de la concurrence. Cette évolution réclame plus d'adaptabilité de la part du système d'information qui repose sur un mainframe.

Dès 2008, **Christophe Leray, DSI du PMU**, a lancé un plan d'urbanisation afin de réaliser les aménagements nécessaires à l'arrivée des nouvelles offres de produits. Ce plan exploite une plateforme ESB (Enterprise Service Bus) d'origine Tibco. A terme, l'objectif est de connecter les points de vente de paris hippiques sur cet ESB. Un moteur d'orchestration pourrait être mis en place vers 2012 ou 2013. Pourquoi avoir choisi un ESB ? « Il s'agit de mutualiser des fonctions pour les différents canaux de prise de paris et de jeux. Par exemple, la gestion du compte client peut être commune » décrit Christophe Leray.

Le système d'information est critique pour l'activité du PMU. Il réalise le chiffre d'affaires quotidien et doit fabriquer les nouvelles offres issues du marketing. Les contraintes sont proches de celles d'une salle de marché. « Un pari hippique est comme un ordre de bourse. Une seule minute d'arrêt de notre système d'information coûte 100 000 € de chiffre d'affaires. Le système d'information est l'usine du PMU » relève Christophe Leray.

Les contraintes de disponibilité sont fortes. La moitié du chiffre d'affaires d'une course hippique se réalise dans les dix minutes avant son départ.

Le système d'information doit gérer jusqu'à 4 millions de transactions par jour, réalise 25 à 35 millions d'euros de chiffre d'affaires quotidiennement et ce, 365 jours par an. Le système d'information doit également classiquement porter les processus de l'entreprise.

Son rôle est appelé à s'accroître encore. D'une part avec la diversification dans le pari sportif et le poker en ligne. D'autre part parce qu'un nouveau canal se développe sur le site Web, ►

Pour en savoir plus



l'intervention de
Robert Eusèbe
lors de la table ronde
sur l'urbanisation
sur **CIO Online**



L'ESB pourrait devoir acheminer le trafic venant des points de vente hippique

Christophe Leray
PMU

permettant de parier jusqu'à la dernière seconde. L'intégration de ces nouvelles fonctions n'allait pas de soi, dans un système d'information monolithique basé sur un applicatif Cobol fonctionnant sur un mainframe, qui fait l'objet de toutes les attentions.

Afin de répondre aux évolutions, il s'agit d'ouvrir ce fameux Mainframe. Dans les deux prochaines années, la DSI va être amenée à dés-imbriquer certains services hébergés sur ce système afin de gagner en flexibilité. Il s'agit de la gestion des comptes des clients et du référentiel de clients. Le principe est de créer un compte unique pour le joueur. Dans le même temps, le lancement de nouvelles offres de paris repose à la fois sur des développements internes et des partenariats.

Raccorder les nouvelles offres au Mainframe

Le site Web a été développé par la DSI, et il héberge la nouvelle activité de paris sportifs. Quant à l'activité de poker en ligne, elle est issue d'un partenariat. Cette dernière application fonctionne à partir d'un progiciel sous Unix qui est également raccordé au Mainframe.

L'ESB doit monter en puissance. Il achemine actuellement les flux financiers des paris sportifs. Les paris sportifs et hippiques eux-mêmes pourraient transiter via ce bus. « *Nous n'y sommes pas encore. La technologie doit démontrer la performance et la robustesse attendues dans notre business* » analyse le DSI. Le nombre de transactions acheminées par seconde devrait significativement augmenter.

Pour la réussite de la stratégie de description des services, Christophe Leray insiste sur l'obligation d'embarquer ces initiatives dans les projets métiers. « *Nous avons eu des déconvenues lorsque les initiatives étaient portées uniquement par la DSI pour l'évolution de l'existant. Quand on veut faire avancer en parallèle ces projets-là avec des projets business, c'est toujours les projets business qui passent devant* » prévient-il. Il ajoute qu'il faut toujours avancer de manière progressive, en se faisant la main sur les nouveaux projets.

Le volet des ressources humaines est le reflet de cette transformation du système d'information. Dans un premier temps, le besoin en compétences dans la DSI du PMU portait sur des architectes IT. Un plan de recrutement a été lancé en 2007 dans ce cadre. Son équipe d'architectes compte aujourd'hui 18 personnes, à la fois sur des problématiques métiers, systèmes, applicatives et techniques. « *Ils ont bâti la stratégie d'urbanisation et maintenant l'animent. Nous sommes sur un plan d'évolution à cinq ans* », précise Christophe Leray. Cette équipe reste centralisée. Puis, dans la phase de réalisation, ce sont les chefs de projet qui sont devenus nécessaires afin de piloter et d'exprimer des besoins en aval, et d'être capables de traiter le volet performances. « *On passe de Merise à UML, de Cobol à Java ou C++ et de zOS à Unix ou Linux* » résume-t-il.

Bouygues Télécom : la SOA, vecteur de convergence

Dans cette démarche d'urbanisation, on peut pousser plus loin la logique de services, dans le cadre d'une architecture SOA. Un des pionniers en France est l'opérateur mobile Bouygues Télécom. Son programme SOA est à la fois cité en exemple et évoqué de manière critique selon plusieurs sources. Pourtant, Martin Bouygues, patron du groupe du même nom, aurait déclaré « *Si on m'avait dit combien cela coûte, je ne l'aurai pas fait, et j'aurai eu tort* » en parlant de SOA. ▶

Pour en savoir plus



L'intervention de
Christophe Leray
lors de la table ronde
sur l'urbanisation
sur CIO Online

8 BONNES PRATIQUES POUR MENER UN PROJET BPM

- **Ne pas entrer dans un degré de détail trop important** si l'objectif est seulement de décrire des processus métiers,
- **Descendre dans le niveau de détail si l'objectif** est d'automatiser les processus, mais en se limitant à ce qui est utile à l'automatisation,
- **Ne pas modéliser plus de sept activités par processus**, quitte à faire des sous-processus, avec davantage de niveaux de profondeur,
- **Distinguer différents niveaux de modélisation indépendants** : niveau descriptif et cartographique, analyse des détails de l'organisation, niveau événementiel basé sur BPMN et niveau informatique,
- **S'interdire de s'intéresser à l'exécution** des processus dans l'organisation, ce qui implique de faire du « cascading » dans l'exécution,
- **Ne pas chercher systématiquement à corréler** SOA et BPM,
- **Utiliser le BPM comme un levier** de simplification des écrans applicatifs,
- **Réserver le BPM aux processus les plus longs**, les plus complexes et ceux qui génèrent le plus d'interventions humaines.



Le BPM convient aux processus longs avec des interactions humaines

Vincent Brenet
Bouygues Télécom

Pour Bouygues Télécom qui affiche désormais une offre grand public globale, - fixe, mobile, TV et haut débit -, le défi est de proposer des offres intégrées et de convergence à ses clients. « *Nous souhaitons par exemple proposer à nos clients des offres groupées, dans le cas de familles notamment* », confirme **Vincent Brenet, Chief Architect chez Bouygues Télécom.**

Le principal objectif est d'homogénéiser les processus et de faire évoluer les conseillers de l'opérateur vers la multi-compétence. Or, la gestion des offres grand public, mobile et fixe, est de plus en plus basée sur des services jusque-là traités par trois silos informatiques. « *Chaque silo possède son propre modèle client, son propre CRM, ses briques de valorisation et de facturation* » détaille Vincent Brenet. De même, la logistique, la facturation et la fidélisation doivent sortir de leur isolement. « *Notre démarche est de mettre en place une infrastructure de services qui nous permette d'opérer la convergence de différentes briques du système d'information à notre rythme* » précise-t-il.

Intégrer d'abord le front office

Il s'agit donc de réaliser des « façades » devant ces briques du système d'information en silo afin de les rendre visibles de la SOA. « *Parmi ces briques, certaines étaient déjà dans la SOA, il s'agit de conserver le plus possible ce patrimoine applicatif* », décrit Vincent Brenet. Ces « façades » ciblent d'abord les briques applicative de front office, avant de passer au back office. « *On commence par le front office pour pouvoir répondre à nos clients et leur proposer des offres intégrées* » indique l'architecte en chef.

« *C'est avec ces briques de façade que l'on va pouvoir réaliser la glue pour intégrer nos sous systèmes* » ajoute-t-il. Cette démarche est menée au travers des nouveaux projets en identifiant dans chacun d'entre eux les services potentiellement réutilisables. « *La granularité des services est actuellement trop fine, on essaie d'évoluer vers des grains plus gros* », relève Vincent Brenet. L'idée est également d'identifier les services qui pourront être réutilisables lors des nouveaux projets plutôt que d'adopter une démarche *Top-down* systématique sur tous les services existants.

Parallèlement à la SOA, le BPM a été récemment repositionné, toujours sous l'influence de la convergence entre les offres de téléphonie fixe et mobile qui génère des processus transverses. Il s'agit de modéliser ces processus et de développer des applications qui feront appel des services applicatifs d'origines variées. Bouygues Télécom utilise pour cela deux outils. Il s'agit d'une part de WMI (un moteur de BPM développé par BEA, racheté depuis par Oracle) et d'autre part de Glassfish OpenESB, auquel est adjoint un moteur BPEL (*Business Process Execution Language*), qui est un langage de programmation destiné à l'exécution des procédures d'entreprise.

« *Après deux à trois ans d'expérience, il s'avère que le BPM n'est pertinent que pour les processus longs, étalés sur plusieurs heures à plusieurs jours, et nécessitant des interactions humaines. Or, dans le monde du mobile, il y a peu de processus qui ont besoin d'une vraie orchestration de services* », pense Vincent Brenet. Cela concerne par exemple la gestion de la portabilité du numéro entre opérateurs. Mais côté ligne fixe, c'est un peu différent, puisque la mise en service d'un boîtier « *triple play* » est un processus qui prend du temps sur le terrain et nécessite plusieurs interventions de l'opérateur pour que tout fonctionne chez le client.

En revanche, pour des processus courts tels que la souscription d'une option de services ou une déclaration de perte ou vol, l'outil de BPM n'est plus utilisé. C'est le cas pour les processus de back office. « *Pour ce type de processus très automatisés et nécessitant peu d'interventions humaines, nous privilégions désormais un mode qui nous permet de diffuser des événements aux différents systèmes métiers, plutôt que de faire une vraie orchestration* » conclut Vincent Brenet.

Un centre de compétences BPM chez BNP Paribas

Le BPM peut faire l'objet d'un centre de compétences spécifique à l'instar de ce qui se passe chez BNP Paribas. Pour cette banque, la démarche BPM amène une optimisation des processus qui permet de palier aux nombreux départs en retraite au sein du groupe. « *Plutôt que de recruter, nous cherchons à gagner en efficacité. Nous voulons ainsi améliorer la qualité de la relation client, en particulier en affinant la traçabilité sur les demandes des clients arrivant sur le front-office* », explique **Lionel Loiseau, responsable du centre de compétence BPM chez BNP Paribas.**

Concrètement, des modèles sont définis à partir desquels sont réalisés des workflows pour gérer des enchaînements de tâches humaines. Une trentaine d'applications ont déjà été réalisées. Le projet Virtuo, qui automatise l'ensemble des processus de back-office de la ►



Les services actuels ont une granularité trop fine

Vincent Brenet
Bouygues Télécom



Le BPM traduit nos processus métiers de façon opérationnelle

Lionel Loiseau
BNP Paribas

banque de détail, est un bon exemple. « Il vise à faire de la guidance de tâches provoquées par l'arrivée d'un document client qui, lui-même, déclenche des processus métiers dans le back-office », décrit Lionel Loiseau. Afin d'exploiter la dématérialisation des documents, une intégration avec la plateforme de GED (Gestion Electronique de données) est réalisée. « Mais plus généralement, l'intégration avec le système d'information est légère car Virtuo cible des processus très variés », précise Lionel Loiseau.

A la frontière entre métiers et IT

Pour mener à bien cette démarche, BNP Paribas a créé un centre de compétences BPM. « Il a pour mission la réalisation d'une traduction opérationnelle des processus métiers en se situant à la frontière entre les métiers et l'informatique », précise Lionel Loiseau. La démarche est découpée en cinq étapes : description des grands fondamentaux du processus, niveau cartographique plus fin, analyse des détails de l'organisation, niveau événementiel et enfin, niveau informatique.

Le niveau événementiel correspond à ce que Lionel Loiseau qualifie de « ballet chorégraphique », dans la mesure où il s'agit de décrire les interactions entre les différents processus, en définissant par exemple des points de rendez-vous. Cela aboutit à un plan de modélisation plus proche de la réalité. Exemple : un acheteur veut regrouper des commandes mais le vendeur souhaite pour sa part les traiter une par une. « Les outils tels que Aris d'IDS Scheer ou Mégane sont pas instrumentés pour cela. Il faut les compléter par la mise en œuvre du langage BPMN (Business Process Modeling Notation), très riche », explique Lionel Loiseau. BNP Paribas a ainsi noué un partenariat avec IDS Scheer (désormais acquis par Software AG), qui a abouti à outiller les modèles Aris avec BPMN.

Chez BNP Paribas, le BPM s'inscrit dans une démarche forte d'urbanisation. « Il serait possible de faire du BPM avant l'urbanisation mais nous réalisons un 'mapping' entre le BPM et la cartographie générale, tandis que l'urbanisation se penche sur les aspects données et processus », explique Lionel Loiseau.

France Télécom Orange fédère ses multiples démarches SOA

Le nec plus ultra en matière de démarche SOA déployée dans un univers complexe demeure la stratégie mise en place par France Télécom-Orange. Comme tous les grands opérateurs, France Télécom-Orange doit accompagner la convergence des marchés de la téléphonie fixe ►

AXA CONSTRUIT UN CLOUD PRIVÉ POUR RESTER LIBRE

« Pour notre cœur de métier, le Cloud privé est mieux adapté » affirme **Ashley Bear, responsable du Business Development chez Axa Technology Services**. Axa Technology Services est la division en charge des infrastructures du groupe Axa, le géant de l'assurance. Ashley Bear n'exclut pas l'usage du Cloud public pour des applications autonomes sans données sensibles, et qui peuvent bénéficier de l'élasticité du Cloud. Le Cloud privé est privilégié pour des raisons de sécurité et de réglementation, même si Ashley Bear reconnaît que les fournisseurs de Cloud publics comme Amazon ont vraiment progressé en matière de sécurité. Depuis cinq ans, en Suisse, l'équipe locale d'Axa a lancé une plateforme Paas, basée sur Java et le serveur d'applications JBoss. « Nous avons une cinquantaine d'applications métiers sur cette plateforme. Nous voulons la mettre à disposition des autres sociétés du groupe en Europe » annonce-t-il. « Il s'agit de répondre aux critères de Speed to market, d'agilité métiers et de souplesse de facturation auxquels sont sensibles les directions générales » décrit Ashley Bear. La mise en œuvre de ce Cloud privé est l'aboutissement d'une démarche de standardisation, de virtualisation et de découplage des plateformes matérielles et logicielles. « Tout le monde doit respecter les standards ouverts pour que cela marche » avertit Ashley Bear. Les applications étaient initialement hébergées sur des serveurs Sparc de Sun sous Solaris et JBoss. Il y a eu une migration vers des serveurs x86-x64, avec un hyperviseur VMware accueillant des machines

virtuelles sous Linux, elles-mêmes exécutant des serveurs d'application JBoss. Java assure la portabilité des applications qu'il s'agisse de sites Web, d'intranet et de portails. Le serveur d'applications WebSphere devrait également être employé. « Nous avons comparé notre approche avec le Cloud Force.com de Salesforce. Force.com est une plateforme adaptée pour des développements rapides mais si vous portez cinquante applications sur Force.com, vous êtes marié avec cette plateforme propriétaire » prévient Ashley Bear. La création d'un Cloud privé se justifiait également chez Axa car la société dispose d'une masse critique pour ses infrastructures. Ashley Bear insiste sur les gains liés à la mise à disposition des environnements de développement aux programmeurs. « Une économie de 25 % est réalisée durant les phases d'allocation de ressources, que le Cloud a permis d'automatiser », précise-t-il. Les délais de provisioning des environnements sont en outre réduits à 25 minutes pour un développeur. La condition de cette réussite est que les développeurs acceptent une standardisation de leurs outils de travail. Ce qui leur libère plus de temps pour s'intéresser aux besoins métiers et créer de la valeur. ■

Pour en savoir plus



l'intervention de
Ashley Bear
d'Axa Technology
Services
lors de la conférence Agilité
de CIO
sur **CIO Online**



Les services sont définis à partir des processus métiers et des services existants

Hervé Poupon
France Télécom Orange

et mobile, de la télévision et des services internet. Le système d'information avait été construit à l'origine en silos et regroupait 1 000 applications. Depuis une dizaine d'années, l'entreprise a déployé des infrastructures SOA différentes dans chaque entité, sous-entité, voire dans chaque projet de son organisation. Des services Web avaient été implémentés mais sans sémantique homogène.

On avait abouti ainsi à 5 000 services exposés qui souffraient d'une hétérogénéité technique et fonctionnelle. Cela rendait difficile leur réutilisation. « *C'est dans ce contexte que nous avons lancé en 2008 un programme SOA visant à fédérer toutes les initiatives grâce à une standardisation fonctionnelle et technique, ainsi que grâce à la mise en place d'un outillage et d'une gouvernance* », explique Daniel Guedj, directeur du programme SOA à la DSI de France Télécom Orange.

Ce programme est mené par une équipe d'environ 15 personnes auxquelles s'ajoutent des relais dans les directions du système d'information. Après un état des lieux, la démarche est passée début 2010 à la phase deux. Cette étape consiste à réaliser des préconisations, des bibliothèques de services et en amont, des infrastructures techniques. La cellule SOA centrale effectue a posteriori le calcul du ROI. « *Au-delà de notre rôle de prescripteur, nous définissons les choix techniques et nous accompagnons la mise en œuvre opérationnelle* », complète Hervé Poupon, directeur adjoint du programme SOA.

En attendant d'effectuer le choix d'un ESB fédérateur, les équipes IT s'appuient sur les ESB – nombreux – déjà mis en œuvre : WebMethods, WebSphere, BEA/Oracle et Open source. Afin de gérer la bibliothèque de services, Orange a retenu CentraSite de Software AG, et emploie DataPower d'IBM afin de superviser l'infrastructure technique.

Soigner la qualité de service

Les aspects de gestion des niveaux de service SLA (*Service Level Agreement*) ne sont pas oubliés. Les composants « *online* » ont en effet besoin de voir des services sans être techniquement dépendants du silo dont ces derniers sont originaires. Ces problèmes sont résolus par des répliquations de services ou par des mécanismes de communication asynchrone.

La finalité de cette infrastructure est d'exposer une bibliothèque de services. Il n'est pas question de s'attaquer aux 5 000 services existants mais de profiter des refontes et des évolutions applicatives pour identifier et standardiser des services. « *Les services sont définis à partir des processus métiers. Cette analyse top/down est confrontée à l'analyse bottom/up, qui part des services existants* », précise Hervé Poupon.

Il s'agit de faire la preuve par l'exemple que la démarche fonctionne sur la base d'un premier ensemble de services puis de montrer les gains opérationnels. « *La démarche SOA est d'ailleurs elle-même en mode projet, avec des indicateurs comme le taux de réutilisation des services* », explique Hervé Poupon. Une centaine de services sont déjà en production. Certains sont exposés mais pas encore consommés car il existe un décalage d'environ un semestre entre une exposition et une consommation.

Fabriquer des services réutilisables

Pour dépasser les résistances, la cellule SOA a répondu à une série de questions et de remarques récurrentes émanant des équipes des projets. Ainsi, en soignant la granularité, en la conservant homogène et adaptée, on évite des services métiers qui seraient insuffisamment génériques, et donc peu réutilisés. Le programme SOA a abouti à la création d'une centaine de services EBS (*Enterprise Business Services*) en juillet 2010 dont l'usage doit être maximisé. On citera comme exemple d'EBS, *CreateCustomerOrder* qui est un EBS de création d'une commande. De même, la prise en compte des SLA répond aux objections liées aux performances. La création d'un fonds spécial répond aux responsables de projet qui invoquent l'absence de budget pour implémenter les services. Enfin, la création d'une capacité d'accompagnement répond aux besoins de compétences au sein des projets.

Le ROI global de cette stratégie SOA au niveau groupe sera de l'ordre de trois à quatre ans. « *Ce n'est pas rapide mais au vu de l'échelle de complexité du système d'information, les décideurs ont compris qu'il fallait absolument le simplifier et améliorer la qualité de service* », conclut Daniel Guedj.

Les premières évaluations des bénéfices montrent que sur un processus métier de « *commande livraison* », on obtient une réduction de 35 % du temps de prise de commande multi-services et une réduction de 10 % des corrections en back office. De même, sur un ►

Pour en savoir plus



l'intervention de
Hervé Poupon
lors de la conférence CIO
sur l'agilité
sur **CIO Online**



SOA est stoppé mais les principes d'urbanisation sont conservés

Pierre Dulon

Crédit Agricole Corporate
Investment Bank

processus métier de *self-care*, on bénéficie de l'automatisation de la réinitialisation du mot de passe TV depuis le portail et de l'automatisation de la récupération des identifiants internet et messagerie. Sur ce processus, le ROI à la fois IT et métier a été assuré en moins d'un an.

Crédit Agricole CIB stoppe les investissements SOA

Mais toutes les entreprises ne manifestent pas le même engouement vis-à-vis de SOA afin de répondre à la transformation de leurs métiers. Ainsi, la banque d'investissement du Crédit Agricole (Crédit Agricole Corporate Investment Bank ou CA CIB) a levé le pied sur les initiatives en la matière et se focalise plutôt sur l'urbanisation ou sur l'usage de méthodes rapides pour le développement de logiciels. On parle alors des méthodes agiles ou d'un mode commando pour produire en « *quick and dirty* » des premières versions d'applications. Quitte à les industrialiser ensuite.

CA CIB est une filiale du Crédit Agricole spécialisée dans les dérivées d'actions. Elle figure parmi les entreprises dont l'activité a été le plus impactée par la crise financière mondiale. « *La crise a transformé notre métier* » déclare **Pierre Dulon, directeur informatique de Crédit Agricole Corporate Investment Bank**. La banque change de modèle économique afin de commercialiser des produits plus simples en plus grand volume. Il devient nécessaire de reconstruire tous les outils. « *Nous devons adapter notre système d'information pour commercialiser plus rapidement nos produits, et plus généralement, gagner en agilité, en réactivité et en performance* », explique-t-il. Le budget s'élève pour cela à 500 millions d'euros pour trois à quatre ans.

Maître mot : simplifier !

Côté système d'information, « *le maître-mot, c'est la simplification plutôt que la modularité* » souligne le directeur informatique. Pour cela, la DSI utilise des méthodes d'urbanisation et entend réduire le nombre d'applications. Il s'agit également de réduire le temps de cycle lors des développements applicatifs afin de livrer en moins de trois mois pour tout projet, et de faire en sorte que les équipes se parlent tous les jours.

CA CIB a renoncé à déployer une SOA dans sa version complète, sous la pression de contraintes à la fois économiques et techniques. « *Nous étions partis il y a trois ans sur une logique SOA presque académique. Aujourd'hui, nous sommes plutôt en retour arrière mais nous avons gardé les bons principes d'urbanisation du système d'information. Nous avons aussi appris qu'il faut un niveau de services plus gros que ce que l'on essayait de faire autrefois* » déclare Pierre Dulon.

La DSI a notamment reculé sur les orchestrateurs de services. « *Nous avons eu du mal à les faire fonctionner dans des conditions économiques et de performances qui nous satisfassent* » ►

LE CLOUD PUBLIC CHEZ VALEO EST UNE DÉCISION STRATÉGIQUE

Chez Valeo, leader mondial de l'équipement automobile, le Cloud public répond à une décision stratégique. La réflexion autour des services de Google est née en 2007. Il s'agissait de refondre la plateforme de bureautique Lotus Notes hébergée en interne et qui délivrait les services de communication et de collaboration du groupe ainsi que les *workflows* administratifs. Cette plateforme avait rendu de grands services en une dizaine d'années en matière de capitalisation sur l'information. La réflexion a abouti au déploiement des outils de Google en mode SaaS. Ils sont utilisés par 30 000 personnes dans le monde. Afin de durcir la sécurité, une authentification des utilisateurs y a été ajoutée, gérée par Valeo. « *Nous utilisons la messagerie, le chat, le vidéo chat, les sites, les documents et les vidéos partagés, l'agenda partagé, le portail personnel...* » liste **Hervé Dumas, Group Office Solutions Manager chez Valeo**. De plus, Valeo s'intéresse depuis l'origine aux services App Engines de Google, un Cloud de type PaaS. « *Au fur et à mesure de la montée en maturité de cette plateforme, nous trouvons des cas business qui peuvent être traités par ça, et on essaie. Nous avons quelques applications, pas encore un grand nombre, et ce n'est d'ailleurs*

pas forcément l'objectif. Nous avons une application qui sert à la gestion des sites immobiliser de Valeo et qui est interconnectée à notre annuaire d'entreprise » décrit le responsable. Le langage de développement est alors soit Python soit Java. Qu'en est-il des questions sur la sécurité concernant le Cloud en général et Google en particulier ? « *Cela se traite de manière traditionnelle à l'informatique, comme dans tout contrat, qu'il s'agisse de sécurité, de disponibilité, d'engagement de réversibilité, et de respect des réglementations à l'échelle des 27 pays où se trouve Valeo* » répond Hervé Dumas. Pourquoi ne pas avoir choisi de créer un Cloud privé à la façon d'Axa ? « *L'externalisation est un choix stratégique propre au groupe Valeo. Nous sommes focalisés sur notre cœur de métier qui est de fabriquer des pièces automobiles. La DSI doit assurer un support fonctionnel des métiers, et non délivrer des services de messagerie* » termine-t-il. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'intervention de
**Hervé Dumas
de Valeo**
lors de la conférence Agilité
de CIO
sur **CIO Online**



Des services trop modulaires et trop fins rendent le système trop complexe

Pierre Dulon
Crédit Agricole CIB

dit-il. Quant à la granularité des services, il constate : « nous étions partis sur des services trop modulaires et trop fins. Ce qui rendait le système trop complexe à construire et à maintenir. » La DSI s'emploie désormais à se cantonner à des services globaux.

Parmi les grands principes d'urbanisation conservés, on citera l'exposition de services sans religion quant aux technologies employées, une organisation plus transversale des équipes et une standardisation des briques de base techniques ou applicatives telles que la GED ou un *framework* d'habilitation.

Un ticket d'entrée trop élevé

Le directeur informatique pointe également le prix du ticket d'entrée d'une SOA. L'origine des coûts serait essentiellement organisationnelle. Les efforts d'urbanisation transverse ou au sein d'un silo passent nécessairement par une analyse des processus et des fonctions sur l'ensemble des chaînes de traitement, pour en dégager les services métiers, qui sont ensuite mis en correspondance avec les applications existantes ou nouvelles.

« Cette démarche est complexe et nécessite souvent de revoir la cible et de prévoir la gestion du changement », ajoute Pierre Dulon. D'autres obstacles sont techniques mais reviennent à des questions de coûts de mise en œuvre. « Ces obstacles sont notamment liés à des problématiques de performances. Dans l'étape de design, la granularité des services doit être validée de manière à garantir la 'scalabilité', grâce à des techniques de clustering, de caching, de grilles et de dispatch applicatif », explique Pierre Dulon.

Réduire de 30 % le nombre d'applications

Ceci dit, le nombre de produits financiers de la banque a été réduit. Conséquence, « nous avons moins de besoins d'intégration de nouvelles applications. En revanche, nous voulons mieux traiter l'intégration front- to-back des applications existantes », complète Pierre Dulon. Cette problématique s'inscrit dans le contexte d'un patchwork de 650 applications pour l'ensemble des métiers, dont le nombre devra être réduit d'environ un tiers. La DSI va notamment procéder à des fusions et des refontes d'applications.

On retient également la constitution d'un corps clairement identifié d'architectes de systèmes d'information qui demeurent la clé d'une vision globale d'un système d'information efficace. Les architectes étaient disséminés dans des équipes correspondant aux lignes de produits. « Pour améliorer la coordination, nous avons mis en place une équipe centrale de dix architectes auxquels s'ajoutent la vingtaine d'architectes disséminés dans les projets afin de s'assurer que les principes généraux définis en central sont respectés », explique Pierre Dulon. Ce réseau d'architectes vérifie notamment que les projets vont dans le sens d'une réduction du nombre d'applications et que les services exposés présentent le bon niveau de granularité. Ce qui peut créer un dialogue un peu serré avec les métiers en ce qui concerne la réduction du nombre d'applications, car il faut aboutir à des compromis sur les fonctions réalisables.

Une cellule centrale d'architectes

On peut d'ailleurs noter que cette cellule d'architectes centraux trouve des déclinaisons différentes selon les entreprises. Chez Axa, tout projet doit être soumis à l'approbation d'un architecte qui examine, entre autres, la réutilisation possible des services définis et la question des performances. On peut passer outre ses recommandations, si le métier veut aller plus vite, mais dans ce cas, on l'annonce, on ne le fait pas "sous le tapis" et on en assume les conséquences. Dans les cas où l'IT d'un projet est important, l'architecte peut émettre un veto ! En revanche, chez SFR, une cellule centrale d'architecture existait. Or, elle vient d'être découpée en plusieurs entités, brisant ce rôle de vision globale du système d'information. Quelle sera la conséquence pour l'opérateur ?

Enfin, on citera le cas de la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile). Afin d'intégrer le plus rapidement possible une centaine d'applications sur les trois ans qui viennent, **le DSI, Jean-Pierre Desbenoit**, a décidé de créer un portail de centralisation. Il a retenu l'offre Oracle dans ce cadre. L'outil permet l'intégration inter-applicative tout en autorisant l'usage d'un outil de BPM intégré à la plateforme. Bien que l'approche SOA ne soit pas retenue par la DGAC, « Nous avons adopté une gouvernance de type SOA, et nous voulons rester compatible avec cette approche SOA si nécessaire. Et il faut veiller à ce que les métiers adhèrent aux méthodes de travail » conclut Jean-Pierre Desbenoit. ■

Thierry Lévy-Abégnoli, avec Jean-Pierre Blettner

Pour en savoir plus



L'intervention de
Pierre Dulon
lors de la table ronde
sur l'urbanisation
sur **CIO Online**

Pour en savoir plus



L'intervention de
Jean-Pierre Desbenoit
lors de la table ronde
sur l'urbanisation
sur **CIO Online**



CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 19 OCTOBRE 2010 PAR CIO



De décideur IT à *Business Partner*

Les modes de création de valeur par l'IT doivent être revus à la hausse à l'heure où les métiers s'émancipent de la DSI sous l'effet du Saas et de la démocratisation de la technologie. La conférence organisée par CIO le 19 octobre en partenariat avec IBM et Compuware a détaillé les bonnes pratiques pour bâtir le système d'information le plus adapté à l'entreprise.

Les attentes vis-à-vis des managers IT évoluent profondément au sein des organisations, au fur et à mesure que l'IT lui-même voit sa nature changer. Le rôle du décideur IT qui est un preneur d'ordres dans une relation de client-fournisseur, évolue vers celui d'un partenaire métier, voire vers une parité avec les autres responsables fonctionnels de l'entreprise.

Le 19 octobre 2010, les rédactions de CIO et du Monde Informatique en partenariat avec IBM et Compuware, ont reçu une cinquantaine de décideurs IT en entreprise sur le thème de la création de valeur par l'IT et de la rénovation de la relation des DSI avec les métiers et la direction générale. L'événement s'est tenu à l'hôtel Prince de Galles.

Vers la "business technology"

En ouverture, Didier Navez, consultant senior au cabinet d'analystes Forrester Research, a montré comment le rôle du manager IT évolue à l'heure où de plus en plus de directions métiers s'émancipent de la DSI grâce aux solutions livrées en mode Saas, au *Cloud Computing* ainsi que grâce au succès massif des outils communicants venus du grand public, à l'instar du *smartphone*. Il a décrit l'évolution de l'IT vers la BT. La BT est la « *Business Technology* », un nouveau contexte dans lequel la fusion est en train de se concrétiser entre le business de l'entreprise sous toutes ses formes et l'informatique. La BT impose une nouvelle forme de gouvernance de l'IT. Le DSI évolue vers un rôle d'ensemblier responsable de la cohérence globale du système d'information et voit son efficacité mesurée au travers d'indicateurs métiers.

Benoît Panier, Directeur en charge des Services Informatiques et Architecture chez IBM, a pour sa part présenté la transformation de la DSI d'un centre de coûts à un centre de services, créateur de valeur au moment où les entreprises qui « *surperforment* » reposent sur des modèles économiques disruptifs, une relation client transformée et une dextérité opérationnelle.

Le retour des Centres de Services Partagés

Les directions générales de ces entreprises ont des attentes qui se transforment. Pour y répondre, Benoît Panier a insisté sur le retour sur le devant de la scène des « *Centres de Services Partagés qui redeviennent un sujet central.* » Ce concept peut être instancié selon divers modèles : en interne, ou bien construit avec un partenaire extérieur ou encore – l'étape ultime – en externalisant. Cela demeure une démarche complexe qui doit être menée sur le long terme.

Le Centre de services partagés (CSP) est bâti afin de traiter des volumes importants, consolider des compétences, homogénéiser le système d'information, avec un objectif de mutualisation. « *Cela devient une orientation service affûtée. On optimise des îlots d'abord. On consolide progressivement* » dit-il. « *Il s'agit d'une entité intégrée gérée de la façon la plus autonome possible, sinon on ne récolte que rarement les bénéfices attendus* » prévient-il. « *La gestion de la relation client menée par un CSP est de faire évoluer la valeur que vous apportez à votre client, cela va au-delà des traditionnels SLA* » a-t-il complété, s'adressant à l'auditoire.

Il ne suffit pas toutefois de mutualiser. Benoît Panier insiste sur la nécessité de transformer les processus de bout en bout, d'adopter un modèle de sourcing global, associant France, Nearshore et Offshore et de bien utiliser les progrès technologiques. « *Quand on agrège tout cela, on obtient 15 % à 40 % de réduction de coûts* » dit-il. Et de citer IBM qui s'est appliqué à lui-même ces remèdes, ce qui lui a permis de réalimenter les investissements et d'acquérir notamment cinquante sociétés du logiciel. « *Cela ne se fait pas tout seul, il faut travailler dans la durée et de bout en bout, je pense par exemple au processus 'order-to-cash'. Il faut globaliser les opérations et les processus. Le plus difficile est de quantifier le ROI business des CSP, C'est l'axe le plus important à travailler avec les métiers* » a-t-il conclu.

Une première table ronde a été l'occasion de recueillir l'avis de managers sur l'organisation de leur propre DSI, ses missions et l'optimisation du dialogue avec les métiers. On a ainsi entendu les retours d'expérience de François Couton, DSI du groupe Canal+, Xavier Dor, Directeur de la coordination des programmes de Confo- ▶

rama, Georges Epinette, DSI du groupement des Mousquetaires, Xavier Terrasse, DSI de la banque de détail de BNP Paribas, Patrick Joly, directeur prestataires, qualité et achats chez Mondial Assistance et de Maurice Tayeh, Senior VP & Group CIO de Technip.

Fouad Rwayane, consultant IT Governance chez Compuware, a ensuite fait le point sur la manière de mieux optimiser la gestion de la demande et du portefeuille de projets au sein des grandes organisations, grâce à une orientation plus affirmée vers les métiers. Il rappelle les cinq questions clés qui constituent autant de challenges pour tout décideur IT : qui peut dire qu'il a une vue exhaustive des demandes en provenance des directions métiers, qu'il s'agisse de demandes stratégiques, des projets, des petites évolutions ou des demandes d'infrastructure ?

Restituer de la visibilité

De même, qui communique sur les investissements IT en termes métiers, c'est-à-dire en collaborant avec les métiers, en analysant l'impact sur les processus métiers, et le bénéfice métier attendu (augmentation du nombre d'abonnés par exemple...) ainsi qu'en termes financiers ? Qui connaît exactement les ressources nécessaires pour satisfaire les besoins métiers ? Qui peut donner le taux de succès des projets menés dans son organisation et même leur état en temps réel ? Et, enfin, qui a formalisé un processus décisionnel mature sur les investissements IT et le respecte ?

« Si l'on veut maîtriser les innovations IT, travailler sur les projets prioritaires, tenir les délais et contrôler les états d'avancement, connaître les ROI, éviter les redondances, répondre positivement ou négativement de manière argumentée sur la faisabilité des projets, il faut des process industrialisés pour gérer ces questions et restituer de la visibilité » a détaillé Fouad Rwayane. C'est l'outil Changepoint de l'éditeur qui constitue le pivot de cette stratégie, de bout en bout. Un outil qui est notamment employé chez Arcelor Mittal, Vallourec ou Amadeus, par exemple.

Une seconde table ronde a conclu la matinée en explorant les modes de création de valeur par l'IT et les manières d'accompagner la transformation de l'entreprise. Ces thèmes ont été illustrés au travers des avis de Caroline Apffel, Associée chez Heidrick & Struggles, cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres IT de haut niveau, de Gaetan Delpierre, en charge de la performance de la DSI métier chez Renault, de Georges Epinette, DSI du groupement des Mousquetaires, de Richard Lalande, DGA de SFR, de François Couton, DSI du groupe Canal+ et de Xavier Terrasse, DSI de la banque de détail de BNP Paribas. ■

Pour en savoir plus



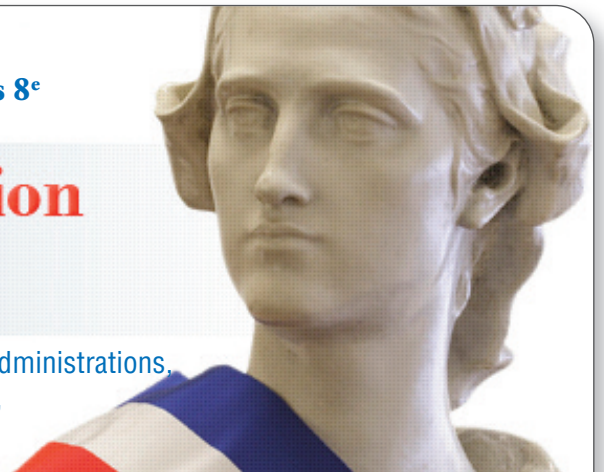
Retrouvez
l'évènement
sur CIO Online

Conférence - mardi 7 décembre 2010

De 8 h 30 à 14 h 00 à l'hôtel Prince de Galles - Paris 8^e

Réussir la transformation du secteur public

- Les attentes des usagers-citoyens sont croissantes vis-à-vis des administrations, des collectivités et des services publics. Familiers du e-commerce, ils exigent une e-administration efficace, réactive et disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cela réclame une réforme dans les systèmes d'information des organismes administratifs et une évolution dans l'appréhension de leurs missions.
- Une démarche d'autant plus délicate que le secteur public vit sous l'influence des calendriers électoraux et de l'aménagement du territoire. Le tout à l'heure où la rigueur budgétaire impose de toujours faire plus avec moins de moyens qu'ils soient financiers ou humains.
- Les trois fonctions publiques (Etat, Hôpitaux, Collectivités Locales) ont, de plus, chacune leurs propres enjeux liés à leurs contraintes propres, à la fois budgétaires et institutionnelles.



INSCRIVEZ-VOUS

DSI de Rexel : « la DSI crée de la valeur par le dialogue avec les métiers »

Après une phase de consolidation, Rexel, leader de la distribution d'équipements électriques, crée des offres verticales. L'IT accompagne cette transformation. Olivier Baldassari, DSI de Rexel, prône une vision élargie de l'informatique depuis le support des métiers jusqu'à l'intégration du Smart Grid.

CIO : *Vous faites partie de la génération des DSI qui parle Business autant qu'IT. Au quotidien, parlez-vous Business d'abord, et IT ensuite ?*

Olivier Baldassari : L'IT dans la distribution est un élément clé. On ne peut pas parler d'IT sans parler Business. La culture des systèmes d'information est très forte dans notre secteur. C'est également le cas au niveau de la direction générale, avec qui nous avons des discussions régulières et qui a une excellente compréhension de l'intérêt stratégique du système d'information. Le débat sur les systèmes d'information est donc plutôt mature chez Rexel. Je ne suis pas présent au Comex mais j'y intervins régulièrement. Et je fais partie du comité IT stratégique qui se réunit deux fois par an avec le Comex.

CIO : *Quels types de débat menez-vous avec la direction générale ?*

Olivier Baldassari : Récemment par exemple, nous avons revu un dossier d'investissement en Australie. Nous voulions vérifier que ces investissements étaient alignés avec le plan de développement de la filiale. L'IT n'était qu'une composante de la question mais devait aider à la transformation de l'entreprise.

CIO : *Allez-vous jusqu'à challenger les métiers et créez-vous de la valeur ajoutée métier ?*

Olivier Baldassari : Il y a un dialogue qui peut être contradictoire. Nous pourrions apporter des idées sur la gestion des processus en matière de *Supply Chain* par exemple. Sinon, en matière de création de valeur ajoutée, on peut citer l'exemple du e-commerce. Le multi-channel se développe. La DSI arrive en support de ces démarches. Elle contribue par exemple au développement du *Merchandising* [NDLR: gestion de la mise en rayons des produits] qui est encore peu utilisé dans le *B to B*. Nous sommes alors force de proposition. Nous ne créons pas de valeur par nous-mêmes. Nous créons de la valeur par le dialogue que nous menons avec les métiers. La DSI doit mener une veille stratégique, montrer les potentialités et éclairer la direction générale. De même, nous réfléchissons au Social Networking, et nous en discutons avec la Communication et le Marketing.

CIO : *Votre salaire comporte-t-il une part variable indexée sur l'augmentation du chiffre d'affaires que vous générez ?*

Olivier Baldassari : Une partie de mon salaire est liée au fait d'être capable d'accompagner le développement de l'entreprise, ainsi que la transformation du *Business Model*. Il faut que notre système d'information soit flexible et évolutif. Cela correspond au fait que Rexel après une phase de consolidation pendant la période de crise, s'oriente sur de nouveaux marchés et fait évoluer son *Business Model*. Le système d'information doit anticiper, et nous devons nous assurer qu'il sera capable d'accompagner cette évolution.

CIO : *Quelle est cette évolution de modèle économique ?*

Olivier Baldassari : De distributeur de matériel électrique, Rexel évolue vers un rôle de fournisseur de solutions et de services à valeur ajoutée pour nos clients. Cela se traduit par une évolution de la culture de l'entreprise et une évolution des outils. Nous commençons à intégrer verticalement nos offres pour apporter plus de valeur, et nous développons des approches spécifiques pour répondre aux besoins particuliers de nos clients, notamment pour les grands projets à l'international, ou dans les secteurs pétroliers et miniers, par exemple. Les enjeux sont nouveaux et nous devons être un facilitateur.

“

La DSI contribue
au développement
du Merchandising

Olivier Baldassari
DSI de Rexel



La DSI doit s'intéresser au Smart Grid

Olivier Baldassari
DSI de Rexel

CIO : *Au-delà de cette évolution, on entend parler dans le secteur de l'électricité du concept de « réseau intelligent ». Cela a-t-il un impact sur la DSI ?*

Olivier Baldassari : l'émergence du Smart Grid est en cours. Ce type de technologie passe par un dialogue entre l'informatique et le marketing. La DSI, pour sa part, ne doit pas travailler uniquement sur l'informatique de gestion. Elle doit aussi se positionner sur l'impact de la technologie sur le modèle d'affaires de son entreprise. Lorsque l'on constate que Cisco ou Intel s'intéressent à ce marché de la gestion intelligente de l'énergie, la DSI doit s'y intéresser car une couche de services peut apparaître à ce niveau-là. De manière générale, en ce qui concerne les évolutions des écosystèmes des métiers, la DSI ne peut pas se positionner en dehors de ces questions bien qu'en apparence cela ne fasse pas partie de ses missions au quotidien. ■

Propos recueillis par Jean-Pierre Blettner

REXEL, UN DISTRIBUTEUR QUI A DOUBLÉ DE TAILLE EN QUATRE ANS

Rexel commercialise des solutions électriques pour l'habitat, le tertiaire et l'industrie. Il est le leader mondial de la distribution de ces produits. Il dispose de 2 200 points de vente répartis dans 34 pays. La société emploie 28 000 collaborateurs, et a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 11,3 milliards d'euros. Rexel travaille avec les professionnels de l'électricité, les installateurs et les grandes entreprises d'une part, et les fabricants d'autre part. Créé en 1967, Rexel est une ancienne filiale du Groupe PPR. Il a été racheté en 2005 par un

consortium de fonds d'investissement. Le groupe Rexel est coté depuis 2007 sur le NYSE Euronext et 72 % du capital est toujours détenu par le consortium. Au-delà de la simple amélioration du confort, un des objectifs de Rexel est de concourir aux économies d'énergie et de contribuer au développement durable. La société Rexel a doublé de volume en quatre ans, de 2004 à 2008, passant de 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires à 11,3 milliards. Cette croissance s'est réalisée par croissance externe. ■

Conférence - mardi 23 novembre 2010

INNOVATIONS ET DÉFIS 2011 DE LA DSI

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

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

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

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

Seront notamment présents :

- M. Christophe Bardet, Directeur central marketing & développement de MMA
- Patrick Hereng, DSI du Groupe Total
- Erik Gendre Ruel, directeur de l'innovation de Groupama
- Massimo Spada, DSI de Alstom,
- Marie Noelle Gibon, directeur de l'innovation, des systèmes d'information et du développement de Docapost

INSCRIVEZ-VOUS

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

Comment la réorganisation de l'IT favorise le redressement de Ford

Le constructeur automobile Ford a failli disparaître, essentiellement par la faute d'un manque de cohérence globale, chaque service de l'entreprise faisant un peu ce qu'il voulait. La reprise en main par le nouveau PDG porte ses fruits. L'informatique joue le jeu au prix d'une restructuration importante.

Lorsque Ford a dévoilé la refonte de son véhicule Explorer en juillet 2010, le bruit médiatique a été concentré sur ses nouvelles options - un moteur promettant une économie d'essence de 30 %, un système multimédia à écran tactile, une conduite à quatre roues motrices intelligente, une connexion Wi-Fi dans le véhicule et des ceintures de sécurité gonflables.

Mais ce qui manque dans ce torrent de louanges pourrait faire toute la différence pour la survie du constructeur automobile. Il y a deux ans, un client pouvait acheter un véhicule utilitaire sportif (SUV) de grande taille de chez Ford dans n'importe laquelle des 76 000 configurations. Cette année, Ford va seulement offrir 1 500 configurations. Ce n'est pas encore la simplicité du Model T. On se souvient que le fondateur Henry Ford avait écrit un jour à propos du fameux modèle Tin Lizzie : « *Tous les consommateurs peuvent avoir une voiture peinte dans la couleur de leur choix, du moment que c'est du noir* ». Mais il s'agit d'une étape vers un retour aux fondamentaux pour cette entreprise vieille de 107 ans et, d'après sa direction, la clé pour l'avenir.

Unifier l'entreprise dans la tourmente

Lorsque le PDG Alan Mulally a repris Ford il y a quatre ans, au beau milieu d'une réorganisation, il a apporté avec lui un focus particulier quand il s'est installé au siège social à Dearborn dans le Michigan : créer une entreprise Ford présente à l'échelle mondiale. Pour une entreprise où chaque marque, chaque région, chaque activité a fonctionné de manière indépendante depuis des décennies, le plan "Un Ford" d'Alan Mulally est une transformation extrême. Encore plus ambitieux, l'entreprise a dû se réorganiser en pleine dépression sur le marché de l'industrie automobile et en plein effondrement économique global.

« *Tous les constructeurs automobiles se sont enfoncés dans un tel trou qu'ils ont dû faire face à un énorme défi,* » explique John Kotter, Directeur du département recherche au sein du cabinet de conseil Kotter International et auteur du bestseller *Leading Change*. « *Mais Ford fait davantage de choses intelligentes que les autres constructeurs automobiles américains, et cela semble coïncider avec leur nouvelle direction.* »

Depuis 2005, Ford a réduit les coûts de plus de 10 milliards de dollars et a supprimé près de la moitié de ses marques. Cette année, il propose 45 modèles alors qu'en 2006 il en proposait 97. D'ici 2012, l'entreprise envisage de concentrer ses efforts de production sur 15 plates-formes de véhicules, contre 27, il y a trois ans. L'objectif est de concevoir mondialement des voitures pour une consommation mondiale.

Conjuguer l'unification au niveau de la DSI

L'IT est au cœur du revirement de l'entreprise. Nick Smither, qui est devenu DSI de Ford cinq mois avant l'arrivée d'Alan Mulally, a reproduit la stratégie du PDG avec un plan pour "Une DSI". Afin de diminuer les coûts opérationnels de plus de 30 %, la DSI a supprimé les applications en double, éliminé les capacités d'infrastructure en excès, unifié les entités IT autonomes et réduit ses effectifs. L'équipe allégée, qui compte 3 400 personnes, réinvestit ces économies, et plus encore, dans de nouvelles technologies, tels que les outils collaboratifs en vue de concevoir et de construire sa nouvelle flotte ainsi que dans l'IT embarqué dans les véhicules, qui attire les clients et génère du chiffre d'affaires.

L'importance de la technologie se reflète dans la perception plus élevée de l'IT au sein de Ford. Le DSI Nick Smither rapporte directement au PDG et fait partie du comité exécutif qui se réunit de manière hebdomadaire pour mener la transformation. Et des managers IT expérimentés sont intégrés dans toutes les nouvelles fonctions globales de l'entreprise. ▶

« L'IT est passé d'un rôle de 'preneur d'ordres' à un rôle de partenaire métier intégré et d'innovateur », annonce Nick Smither. Etant donné que Ford, l'éternel numéro deux américain des constructeurs automobiles, tente de dépasser ses concurrents puis de conserver cette position de leader, l'équipe technique devient indispensable.

Aller plus vite que la concurrence

« Chaque constructeur automobile comprend combien la technologie est importante, et pas seulement pour les opérations commerciales mais aussi pour ses produits, qu'il s'agisse de convergence numérique, de développement durable, et même de la façon de communiquer avec les clients » précise Thilo Koslowski, vice-président en charge de l'activité technologies de l'information et de la communication au cabinet Gartner. « Ford va dans cette direction plus rapidement que les autres constructeurs automobiles. »

Éliminer l'excès de capacité et d'inefficacité au sein de la DSI et de l'entreprise devrait permettre à Ford de retrouver, et de manière durable, des profits croissants. En 2009, alors même que les ventes de véhicules américains ont chuté à leur plus bas niveau depuis des décennies, Ford a surpris l'industrie avec un profit de 2,6 milliards de dollars et a gagné des parts de marché aux États-Unis pour la première fois depuis 1995. General Motors et Chrysler ont pendant ce temps déposé le bilan et ont été sauvés par l'État.

« C'était un défi significatif en matière de gestion du changement, mais deux choses nous ont aidé » annonce Nick Smither. « Nous étions alignés sur notre plan 'Un Ford', ce qui fait qu'au moment où nous intégrions les opérations IT, les opérations métiers faisaient la même chose. Et dans l'année, la crise économique a frappé, ce qui est devenu un élément de motivation pour la mise en place du changement. »

L'entreprise a emprunté 24 milliards

« Ford parle de cette idée de 'Un Ford' depuis maintenant 30 ans », se souvient David Cole, Président du Centre pour la Recherche Automobile, un laboratoire à but non lucratif situé à Ann Arbor dans le Michigan. « Mais il n'y a jamais eu de volonté ni de structure organisationnelle pour y parvenir. »

Au moment où la récession a frappé en décembre 2007, cependant tout le monde, depuis les dirigeants jusqu'aux ouvriers des usines, avait un intérêt personnel dans la restructuration. L'industrie automobile américaine s'effondrait. Ford à lui seul avait perdu 30 milliards de dollars et réduit de moitié sa force de travail entre 2006 et 2008. Dans le Michigan, le chômage a augmenté à des niveaux record et la zone autour de Détroit a enregistré le plus haut taux de saisies immobilières du pays. « Il est devenu très clair pour tout le monde ici que l'activité n'allait pas comme d'habitude nous mener où nous avons besoin d'aller » ajoute Nick Smither.

Mais c'est l'action de Ford avant la crise financière qui a permis un virage serré dans la bonne direction. Appelez cela de la prescience ou du désespoir - personne ne peut le dire - mais en 2006, avant que le crédit ne s'évapore, l'entreprise avait emprunté 23,6 milliards de dollars sans appel public. « Ford a totalement hypothéqué l'entreprise et cela leur a permis d'éviter la faillite », déclare David Cole.

Le nouveau PDG Alan Mulally a dévoilé sa vision unifiée : les rôles, les processus et les produits chez Ford devraient plus se ressembler qu'être différents et il faudrait qu'il y en ait un peu moins de chaque, si l'entreprise venait à nouveau à être rentable. « Il y avait un niveau élevé de duplication » reconnaît Nick Smither.

Consolider les entités comme les processus

N'avoir aucun système en commun signifiait qu'il n'y avait pas de processus communs, une collaboration insuffisante, et un faible partage des données. Le désaccord entre les régions était si mauvais, comme le mentionne un article du magazine Fortune en 2006, que « il y a quelques années, une blague sur l'entreprise racontait que si la direction de Ford Europe avait dit qu'il neigeait, la direction Nord-Américaine aurait mis son maillot de bain ».

Le nouveau PDG de Ford a décrété que les départements tels que le développement de produits, l'ingénierie et la DSI, présents dans chacune des quatre régions où est implantée l'entreprise, seraient consolidés via des services partagés. Chaque métier aurait une organisation mondiale, et non pas de multiples fonctions régionales souveraines et superflues. Alan Mulally « a bloqué le sas de secours qui aurait permis aux employés de Ford de dire 'Mais nous sommes différents. Nous le faisons de cette manière' » s'exclame David Cole. ▶

Nick Smither et son équipe ont créé un modèle de services partagés pour l'infrastructure, le support d'applications et le développement de nouveaux systèmes. En plus de la réduction du personnel, la DSI a diminué son portefeuille global d'applications de 40 % et a consolidé six centres informatiques d'entreprise sur quatre centres. Les ressources sont désormais gérées globalement.

Ainsi l'IT pourrait contribuer aux initiatives de l'entreprise à l'échelle mondiale, tel que le développement de produit. Le DSI, Nick Smither, a assigné des managers IT expérimentés à chaque direction fonctionnelle et métier de Ford. Il a aussi investi dans de nouvelles capacités mises en commun, telles que des outils de marketing, de gestion des achats, de fabrication et de communication.

Pour Nick Smither, une organisation allégée a réduit la bureaucratie. Le moral des employés a été amélioré, selon des sondages internes. « *Lorsque vous passez par la vallée de la mort et quand vous en sortez à l'autre extrémité, vous vous dites, 'Je ne pensais pas qu'on pouvait le faire mais, de fait, on peut'* » affirme David Cole de CAR.

Une place sous tension à table

Nick Smither peut ne pas avoir pleinement compris à quoi il devait s'attendre quand il a accepté d'être DSI de Ford. « *J'avais le sentiment qu'il faudrait des changements et qu'il allait falloir s'attaquer à la complexité* », se souvient-il. « *Mais à ce moment là, personne n'avait anticipé l'importance du retournement économique* » ni à quel point le changement pour s'adapter aux nouvelles stratégies pouvait être conséquent.

Pourtant, Nick Smither - britannique de naissance, un Ford de parcours- est peut être la seule personne qui convenait au poste qu'il a accepté. Ingénieur en automobile, il a obtenu son diplôme à l'université et a travaillé sur le développement d'un motopropulseur pour le Ford Transit, un fourgon commercial populaire en Europe. Depuis 30 ans, Nick Smither a travaillé dans à peu près toutes les fonctions et les régions de l'entreprise.

Nick Smither a remplacé Marv Adams, qui était rattaché durant un temps au directeur des opérations de Ford, et qui pendant cinq ans et demi s'est concentré sur l'amélioration des niveaux de services IT. « *Marv Adams a fait de l'excellent travail en s'occupant des fondamentaux de l'IT* » s'exclame Nick Smither, qui a travaillé sous ses ordres en tant que directeur des systèmes de développement de produit. Sans les initiatives prises au niveau des capacités techniques et de la qualité de l'IT par Marv Adams, la stratégie « *Une DSI* » aurait été inconcevable. Mais les exigences en matière d'IT ont changé chez Ford, qui lors de la période de Marv Adams et de ses deux prédécesseurs avait acquis des marques mondiales et se diversifiait dans de nouveaux métiers du transport. « *Désormais, c'est une entreprise différente* », reprend Nick Smither. « *Mon travail est centré sur le fait que nous soyons sûrs que l'intégration globale de Ford réussisse afin d'être rentable lors de notre développement* » dit-il.

Le PDG de Ford, Alan Mulally a reconnu l'importance de l'informatique dans la restructuration de Ford. « *Il n'y a pas tant de PDG dans l'automobile qui mettent en avant le rôle de l'IT dans leurs déclarations publiques. Alan Mulally le fait* » déclare Thilo Koslowski, analyste du Gartner. Alan Mulally a promu Nick Smither au poste de vice-président du groupe (et lui a donné un bureau au dernier étage du siège social).

Présentation hebdomadaire des avancées

Chaque jeudi à 7 heures du matin, Nick Smither se rend dans une salle de conférence pour la revue du Business Plan (le BPR ou *Business Plan Review*) menée par Alan Mulally et qui dure deux heures et demie. Chaque collaborateur direct fournit un statut à jour sur les contributions de sa fonction au redressement de la société et sur ses performances en rapport aux objectifs de bénéfices de l'entreprise. Certaines semaines, Nick Smither intervient cinq minutes, d'autres, il occupe la scène durant une demi-heure.

L'objet du BPR n'est pas de souligner la réussite mais de donner une image exacte de l'avancée du projet « *Un Ford* » afin que l'on puisse apporter des changements si besoin est. Pour relancer ces franches discussions, Alan Mulally a insisté afin que Nick Smither et ses collaborateurs étiquètent chaque slide qu'ils présentent avec du vert, du jaune ou du rouge. Au début, toutes les présentations étaient vertes. « *Il y avait une hésitation à montrer un slide jaune ou rouge. Ceci aurait été perçu comme un signe de faiblesse* », décrit Todd Nissen, un porte-parole de Ford. C'est Mark Fields, vice-président exécutif de Ford et président pour les Amériques, qui a été le premier à brandir une diapositive rouge. La réaction d'Alan Mulally a été positive, indique Todd Nissen.

Ces réunions ont aidé Nick Smither à déterminer la meilleure manière de réduire les coûts informatiques et à présenter l'impact de ces réductions sur l'activité de l'entreprise. Les responsables fonctionnels et des directions métiers ont participé à la détermination des applications qui pourraient ne pas avoir besoin

de mise à jour et où les investissements sont indispensables afin d'aider les objectifs business prioritaires. « *C'est un processus très transparent* » précise Nick Smither. « *A chaque fois qu'il y a un problème, que ce soit dans l'IT ou dans une autre équipe à compétence fonctionnelle, à la fin de la discussion il y a presque toujours un meilleur plan pour aller de l'avant.* »

L'équipe dirigeante a aidé à évaluer à la fois la valeur et le risque découlant du plan de réduction des coûts IT. Ce plan comportait le report des renouvellements de PC grâce au redéploiement du matériel, un délai mis à l'accroissement de la bande-passante du réseau dans certaines zones et le décalage du renouvellement de certaines applications non critiques. Les participants aux réunions de BPR ont aussi aidé à confirmer quelles étaient les meilleures zones où réaliser des investissements IT.

« *Cette compréhension de l'activité de Ford d'un point de vue fonctionnel et global, nous a donné une énorme opportunité pour gagner en efficacité et nous a aidé à nous concentrer sur l'innovation, ce qui n'avait pas été le cas pour l'informatique de Ford jusqu'alors* » ajoute Nick Smither.

Seul l'allume cigare était commun

En 1995, Alex Trotman, le PDG de Ford de l'époque, avait annoncé un plan d'intégration grandiose pour « *combinaison de la puissance, les ressources et la portée d'une entreprise mondiale.* » Afin de symboliser ce nouvel ordre mondial, il y aurait un nouveau véhicule mondial, une berline à quatre portes vendue aux Etats-Unis sous la marque Contour, et en Europe sous la marque Mondeo. Mais lorsque les véhicules correspondants – comme le raconte David Cole – ont été livrés, la seule chose que les versions américaine et européenne avaient en commun était l'allume cigare.

Quand la Focus 2012 sera mise en production cette année, la direction de l'entreprise a annoncé qu'elle serait vraiment une voiture mondiale, et ils espèrent qu'elle se vendra très bien dans le monde entier. Environ 80 % de ses pièces détachées seront identiques quelque soit le lieu de fabrication du véhicule. Il sera doté des mêmes freins et des mêmes feux arrières en Afrique du Sud et à Singapour, aura les mêmes standards de conception et d'ingénierie en Allemagne ou aux Etats-Unis, et sera promu et vendu selon des processus mondiaux et au même prix en Chine ou en République Tchèque.

Partager mondialement données et processus

« *Nous devons nous concentrer fortement sur l'intégration de l'IT afin de soutenir ce nouveau produit mondial* » déclare Nick Smither. Les employés de Ford vont pouvoir construire, vendre et maintenir la même Ford Focus de la même manière malgré les différences restantes entre les usines, les hommes et les équipements à travers le monde. Et cela sera possible en grande partie grâce à la mise en commun de nouveaux systèmes d'information, de processus et de données.

A l'heure où les centres industriels de la société à Dearborn et à Cologne, en Allemagne, se préparent à assembler la voiture, les employés de Ford se connectent à un centre mondial de services, qui permet aux ingénieurs et aux designers de partager des informations avec les responsables achats de la société. Avant que ce centre n'existe, chaque région utilisait ses propres bases de données.

Les processus et les systèmes pour solliciter des devis ou préparer les commandes auprès des fournisseurs dépendaient auparavant des pièces détachées, des régions, des véhicules, parfois même de l'acheteur. Désormais, le système WebQuote relie chaque coin de la société à ses 1 600 fournisseurs en utilisant des procédures standard.

Dans le même temps, la DSI déploie une suite de vingt applications pour gérer les bons de commande qui tracent une voiture depuis sa vente en concession en passant par la production et jusqu'à l'expédition et la livraison au client. La nouvelle suite incorpore les meilleures caractéristiques des applications utilisées auparavant par les différentes régions. Elle sera utilisée d'abord en Inde pour lancer la toute nouvelle version de la Figo, une voiture de faible encombrement en tête des ventes sur le sous-continent et dont Ford pense qu'elle pourrait réussir ailleurs en Asie et en Afrique.

La DSI a aussi dévoilé une suite d'outils destinés aux « *travailleurs numériques* » afin d'améliorer la communication et la collaboration des salariés à travers les continents. Ces outils comprennent des communications unifiées, de la conférence web via WebEx et un réseau social basé sur SharePoint. L'entreprise étend l'accès à la messagerie depuis les terminaux mobiles et expérimente les médias sociaux émergents tels que le service de microblogging Yammer.

Technologie au goût du jour

« *Un jour prochain, nous achèterons une voiture comme nous le faisons pour un nouveau téléphone portable* », estime Thilo Koslowski du cabinet Gartner. La décision d'achat ne sera plus basée seulement ▶

sur les fonctionnalités clés du produit – telles que le fait de passer des appels ou d'aller d'un point A à un point B - mais aussi sur toutes les promesses des nouvelles technologies qui auront été intégrées au produit pour séduire les clients.

Chez Ford, la clé pour développer ces fonctions attrayantes basées sur l'informatique est d'avoir un expert IT de haut niveau placé dans chaque unité de l'entreprise. « *L'idée de placer un cadre IT au sein des métiers n'est pas nouvelle* » rappelle Thilo Koslowski. « *Mais Ford a démontré à quel point cette stratégie est fructueuse si vous prouvez que l'informatique est une ressource crédible et que vous montrez aux métiers comment ils peuvent en profiter.* »

Intégrer l'automobile à la toile mondiale

Par exemple, dans le développement de produits, l'IT est en première ligne. L'équipe de Nick Smither qui intervient sur les systèmes embarqués dans les véhicules réalise des POC (*Proof of Concept*) avancés avec les ingénieurs de développement produit en travaillant sur la nouvelle génération d'informatique pour les conducteurs de véhicules Ford.

Le projet le plus impressionnant issu de cette collaboration entre IT et métiers s'intitule Sync. Il s'agit d'un système de divertissement et de communications au sein d'un véhicule. Présenté en 2007, Sync permet aux conducteurs de contrôler la stéréo, les smartphones, le réglage des sièges et encore bien plus grâce à un système de commande vocale. La société développe à présent des interfaces applicatives entre Sync et Google Maps (système de cartographie de Google), la radio intelligente Stitcher et le client OpenBeak de Twitter.

Après trois ans -et deux millions de systèmes Sync vendus-, Ford affirme que les acheteurs acquièrent plus facilement une Ford quand celle-ci intègre le système Sync. Et ils ont accepté de payer un supplément de 400 dollars pour cela. Dans une enquête menée par Ford en 2010, 80 % des prospects des marques du groupe déclarent que Sync a amélioré l'image qu'ils se font de Ford, 70 % estiment que Sync les incite à acheter une Ford, une Lincoln ou une Mercury et 88 % recommanderaient les véhicules dotés d'un système Sync. La technologie a « *pour la première fois, créé une nouvelle proposition de valeur pour un constructeur automobile au-delà du simple bénéfice du transport, c'est un atout concurrentiel* » pense Thilo Koslowski.

Retour vers le Futur

En termes de résultats financiers, le plan « *Un Ford* » emmène la société dans la bonne direction. Malgré les incertitudes économiques persistantes, Ford prédit – et les analystes sont d'accord - que la société sera solidement rentable en 2010, un an avant ce qui était prévu.

Tout se déroule comme prévu et Ford sera bientôt capable de construire chacune de ses voitures pour plusieurs milliers de dollars de moins que ses concurrents selon David Cole. Cela permettra à Ford de doter ses véhicules de nouvelles fonctions, ce que ses concurrents ne pourront pas faire.

Ford a besoin de toute la marge bénéficiaire qu'il peut réaliser. Les milliards empruntés en 2006 ont permis d'éviter la faillite et un renflouement par l'Etat fédéral, mais Ford a toujours une montagne de dettes à rembourser.

Bien que Nick Smither, le DSI, dise que le service informatique de Ford réorganisé a « *bien progressé* », l'intégration globale prendra encore deux à trois autres années pour être terminée. Au-delà de ça, la DSI a encore de gros travaux à réaliser. La collaboration globale a, d'une part, doublé le trafic du réseau de l'entreprise et a, d'autre part, soumis à de fortes pressions l'infrastructure consolidée de Ford.

« *Nous devons beaucoup investir pour nous assurer que notre réseau est assez résistant et pour améliorer les capacités d'accueil de nos infrastructures* », dit Nick Smither. Les économies réalisées grâce à la consolidation des centres informatiques doivent être réinvesties dans des améliorations de l'infrastructure, comme une nouvelle architecture du réseau télécoms de Ford.

Des nouvelles technologies grand public seront plus exigeantes également pour l'IT. « *La technologie progresse rapidement en ce qui concerne la mobilité ; les réseaux sociaux internes ou externes. Nous en sommes juste dans la petite enfance de ces nouveautés* » juge Nick Smither.

Se prémunir contre le manque de compétences

En conséquence, l'IT aura toujours besoin de professionnels avec des compétences autour de ces technologies émergentes. David Cole estime que les employeurs éprouvent déjà le manque d'employés ayant des compétences critiques et si Ford attend trop longtemps pour se pourvoir en personnels à hauts potentiels, il pourrait avoir des difficultés à les trouver. Selon Todd Nissen, de Ford, la dotation en ►

personnel IT est évaluée de manière permanente, et Ford a passé des accords avec des prestataires de services informatiques capables de le fournir en personnels quand c'est nécessaire.

Conserver le dynamisme sur la durée

On peut aussi se demander si les changements voulus par Ford vont durer. « *Si votre planification stratégique, votre portefeuille de produits ou votre manière de mener les choses déraillent, c'est toute votre tentative de changer l'organisation ou l'IT qui peut dérailler* » proclame Thilo Koslowski. Ford a fait face à des défis semblables pendant la récession des années 1980, perdant des milliards et des parts de marché. Les dirigeants de l'entreprise avaient évité la faillite par des coupes dans les coûts, une focalisation sur la qualité et la sortie avec succès de la Ford Taurus. Les changements n'avaient pas duré. Après quelques années, Ford était retourné à ses mauvaises habitudes.

« *Le poids de la tradition ressemble à des vents contraires de 500 km/h* » soupire John Kotter. « *Souvent, ce qui se passe, c'est qu'un nouveau PDG arrive et réalise ce qui semble être un changement énorme d'une société gigantesque durant quatre ou cinq ans* » déclare-t-il. « *Mais si cela n'a pas été conçu pour durer, deviner quoi ? Chacun revient doucement aux vieilles pratiques et le grand redressement ne dure pas.* »

Ne pas craindre le changement

David Cole, cependant, croit que Ford ne va probablement pas faire marche arrière cette fois. « *Cela ressemble à survivre à une expérience proche de la mort. Cela les a amené à se concentrer sur ce qu'ils devaient faire* » dit-il. Nick Smither n'est pas inquiet. « *Je pense que rester concentré sur le plan 'Un Ford' et prendre des actions décisives afin d'aligner nos capacités sur la demande, tout en améliorant notre périmètre global, est ce qui nous a permis de survivre* » déclare-t-il. « *Et c'est la même chose pour l'IT. Nous restons concentrés sur, non seulement, l'intégration au niveau de Ford mais également sur la réflexion sur la manière de continuer à croître de manière profitable dans les années à venir.* »

Il conclut : « *je sais que la plupart des gens redoutent le changement, et cela a été un sacré défi. Mais je pense aussi que cela a été motivant et constructif. Et je pense que mon équipe le voit de cette manière également. Vous voyez toujours les choses différemment selon que vous êtes en train de vous en sortir ou que vous entriez dedans.* » ■

Stephanie Overby, CIO

Pour en savoir plus



Retrouvez
La version
originale
sur CIO Etats Unis

LE PLAN "UNE DSI" DE FORD

Le constructeur automobile Ford a fusionné quatre DSI régionales en une seule organisation mondiale.

Côté équipes :

- ▷ 20 % du personnel IT a été licencié,
- ▷ des cadres IT expérimentés ont été assignés aux directions métiers,
- ▷ recours multiple à l'externalisation : des contrats ont été passés avec de multiples fournisseurs de services IT à la fois pour du soutien à court et à long terme.

Côté infrastructures :

- ▷ six centres informatiques ont été consolidés en quatre centres,
- ▷ la refonte du réseau WAN global a été planifiée.

Côté applications :

- ▷ Le portefeuille d'applications a été réduit de 40 %,
- ▷ des outils collaboratifs ont été déployés
- ▷ En parallèle, des systèmes communs ont été construits pour porter de manière mondiale les processus de conception, les achats, les ventes, le marketing et la fabrication.
- ▷ L'IT a participé au développement de systèmes de communication et de divertissement dans les véhicules pour les conducteurs et les passagers.

Directeur des achats SI d'Air France : « Les achats doivent apporter de la plus-value au projet IT »

Jean-Claude Cathelineau travaille à la direction des achats d'Air France KLM où il est responsable des achats destinés aux systèmes d'information. Il travaille en bonne intelligence avec la DSI. La maturité de chacun va dans le sens de l'intérêt de l'entreprise.

Q10 : En tant que directeur des achats destinés aux systèmes d'information, comment vous répartissez-vous le travail avec les équipes de la DSI ?

Jean-Claude Cathelineau : La direction des achats du groupe Air France KLM est rattachée d'un point de vue hiérarchique à la DAF. Ceci est vrai quelque soit le domaine d'achat parmi les dix qui ont été définis chez Air France KLM. Mais cette direction des achats est intégrée au niveau fonctionnel à l'entité métier concernée. Mon bureau est à côté de celui du DSI du groupe, Edouard Odier, et nos équipes respectives partagent les mêmes locaux. De la même façon, chaque direction de domaine d'achat est à proximité de sa direction métier de rattachement. Nous menons le processus des achats pour le seul bien de l'entreprise sans qu'il puisse être question de lutte de pouvoirs. Notre entreprise a acquis suffisamment de maturité pour ça. Par conséquent, pour chaque acquisition, les spécifications et les besoins techniques arrivent aux achats qui lancent la consultation des fournisseurs, leur communiquent le cahier des charges, etc. Il y a parfois quelques particularités avec certains fournisseurs, comme quelques éditeurs de logiciels avec lesquels la latitude est assez faible.

Q10 : Comment gérez-vous les contrats, notamment aux moments clés tels que le renouvellement ?

Jean-Claude Cathelineau : Le contrat concrétise la finalisation d'une négociation avec le fournisseur en mettant noir sur blanc les points d'accord. Sa formalisation peut être très variable. Cela peut n'être qu'un clic de souris sur le site web d'un éditeur ou, à l'inverse, un lourd contrat cadre suivi de contrats ponctuels, dans la maintenance par exemple. Lors des appels d'offres, nous passons par une plateforme électronique, en l'occurrence celle d'Ariba, afin de dématérialiser cette partie des échanges. Les fournisseurs peuvent y charger le cahier des charges et répondre électroniquement. Ensuite, le reste du traitement va s'effectuer dans un processus papier selon un circuit de signature classique : demandeur, responsable de la budgétisation, achats... Nous ne dématérialisons pas le traitement des contrats pour l'instant. De la même façon, nous pourrions, sur la plateforme Ariba, mettre en place des ►

LES CINQ ÉTAPES DU PROCESSUS D'ACHAT CHEZ AIR FRANCE KLM

- 1 « **Marketing achat** » (sourcing). La direction des achats est responsable de la connaissance du marché et des fournisseurs susceptibles de pouvoir répondre à un besoin du groupe Air France KLM.
- 2 **Cahier des charges**. Le demandeur est responsable de son expression de besoins et formalise son cahier des charges. En cas de besoin, il peut s'appuyer sur une direction technique comme la DSI si le besoin est informatique.
- 3 **Consultation**. La direction des achats réalise un appel d'offres auprès de l'ensemble des fournisseurs susceptibles de répondre au besoin.
- 4 **Négociation et contractualisation**. Le demandeur, la direction des achats et, le cas échéant, la direction technique choisissent le fournisseur et contractualisent leur relation avec lui.
- 5 **Suivi du fournisseur**. La direction des achats doit s'assurer de la bonne exécution du contrat dans le respect des règles de qualité.

alertes aux moments clés des contrats. Mais il y a un vrai débat chez nous sur la pertinence de ces alertes car les contrats évoluent souvent. Ils sont prolongés voire s'arrêtent selon des modalités différentes de ce qui était prévu au départ. Ceci dit, on pourrait peut-être mettre en place des alarmes avec un traitement selon la pertinence de chacune.

CIO : *Quelles sont vos attentes vis-à-vis du DSI pour que les achats se déroulent bien ?*

Jean-Claude Cathelineau : Je n'ai pas à en avoir ! Aujourd'hui, la mission « achat » est reconnue et mature. Edouard Odier délègue à la direction des achats la négociation avec les fournisseurs. Il est responsable du système d'information, donc des ressources internes et externes mais il laisse aux achats la négociation pour les ressources externes. Un fournisseur va parfois essayer de jouer l'opposition entre la direction des achats et la DSI. Il est d'autant plus important, par conséquent, de disposer d'une vision commune. L'important est d'obtenir la meilleure solution pour son entreprise. Notre entreprise est suffisamment mature dans son organisation pour qu'il n'y ait pas de question de pouvoirs mais que l'on ne parle que de la valeur apportée au groupe. Comme pour toute fonction support, même si les organigrammes l'imposent, une autre direction ne travaillera avec nous que si elle a intérêt à le faire. Elle ne tentera pas de nous contourner si on apporte de la plus-value à son projet.

CIO : *Et en cas de désaccord ? Une relation pourrait-elle tourner au cauchemar ?*

Jean-Claude Cathelineau : J'ai aujourd'hui des interlocuteurs intelligents à la DSI qui savent aller dans le sens de l'intérêt de l'entreprise, donc il n'y a pas de problème. Mon métier est de faire parler les chiffres. Il arrive, lors du dépouillement des offres, que la DSI ne soit pas d'accord avec nous sur le choix d'un fournisseur. Le DSI fait son choix en fonction de sa responsabilité. Il est payé pour cela. Mon travail est qu'il le fasse en connaissance de cause. S'il choisit une solution qui est 30 % plus chère que celle que nous préconisons, c'est sa responsabilité, qu'il assume en fonction des critères qui sont les siens. Ma responsabilité est qu'il sache que cela coûte 30 % plus cher.

CIO : *Quels sont vos propres besoins en matière d'informatique ?*

Jean-Claude Cathelineau : Je dispose d'un PC portable et d'un téléphone mobile, ce qui me satisfait tout à fait ! J'utilise bien évidemment les outils classiques de messagerie et de bureautique. Pour gérer nos appels d'offres et le suivi des contrats, nous utilisons le progiciel d'Ariba. La gestion des commandes et de l'acte d'achat lui-même se fait dans notre PGI groupe, SAP. Enfin, nos équipes étant géographiquement dispersées sur quatre sites, nous utilisons des outils de webconférencing et collaboratifs.

CIO : *Auriez-vous envie d'un outil dont vous ne disposez pas ?*

Jean-Claude Cathelineau : Ma seule véritable difficulté, c'est de travailler avec des équipes dispersées. Mon rêve serait que tout le monde soit réuni dans les mêmes locaux mais cela me semble impossible. Alors j'aimerais disposer d'outils collaboratifs plus performants et surtout unifiés afin de tirer parti de toutes les possibilités que ce genre d'outils peut offrir, comme le partage d'agendas par exemple. ■

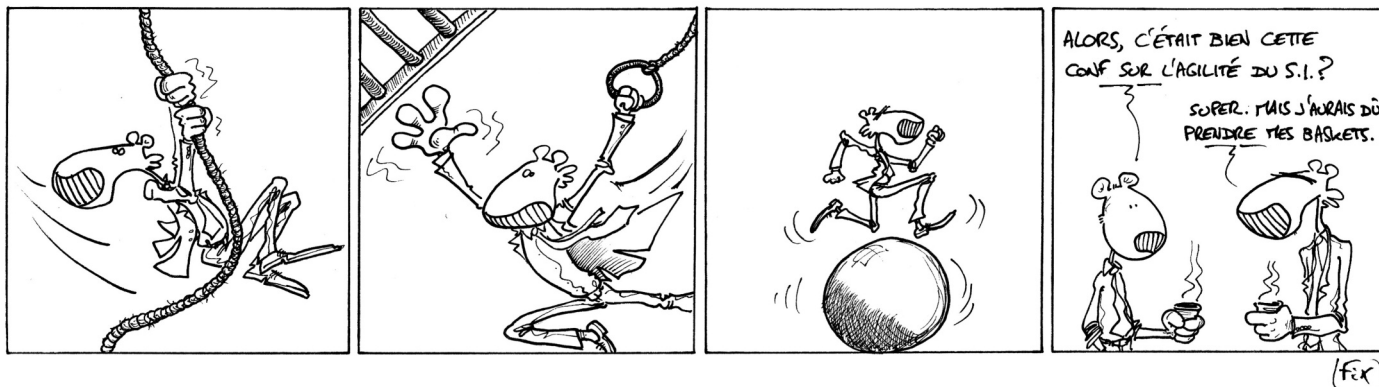
Propos recueillis par Bertrand Lemaire

DIRECTEUR DES ACHATS APRÈS UNE FORMATION INITIALE EN ÉLECTRONIQUE

Jean-Claude Cathelineau a douze ans d'expérience dans les achats. Depuis janvier 2010, il travaille à la direction des achats d'Air France KLM où il est responsable des achats destinés aux systèmes d'information. Né en 1960, il possède une maîtrise en électronique et un diplôme d'ingénieur de l'ENST dans le même domaine. Il a complété sa formation dans le contrôle de gestion à l'ENSAM et dans les achats à l'ESCP. Il a débuté sa carrière dans l'électronique et le traitement du signal chez Thalès. Il est ensuite entré au groupe Air France KLM en 1990, à l'époque dans la compagnie UTA qui sera absorbée peu après. Il a d'abord exercé plusieurs postes de responsabilité dans la maintenance

de l'avionique. Il rejoint la direction des achats en 1998. Le périmètre de son poste évolue au fil du temps selon les réorganisations du service. Il s'y occupe d'abord essentiellement de l'avionique et des produits embarqués, y compris, à un moment, des boissons et de la nourriture pour les passagers. En janvier 2010, il devient directeur aux achats de systèmes d'information. Il gère un budget annuel d'une moyenne de 300 millions d'euros par an. Son service comprend une quinzaine de personnes, des acheteurs et des administratifs. Les équipes sont dispersées sur quatre sites, trois en France pour Air France et un près d'Amsterdam pour KLM. ■

S'ENTRAÎNER POUR ÊTRE AGILE



CIO EVENEMENTS 2010-2011

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

Mardi 23 novembre 2010

MATINÉE INNOVATIONS 2 011

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

Mardi 7 décembre 2010

REUSSIR LA TRANSFORMATION DU SECTEUR PUBLIC

Les attentes des citoyens-usagers sont croissantes vis-à-vis des administrations, collectivités et autres services publics. Habités au e-commerce disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ils exigent la même efficacité et la même disponibilité du secteur public.

Mardi 25 janvier 2011

LE CLOUD COMPUTING PASSAGE OBLIGÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'informatique dans les nuages suscite l'engouement tant du côté des DG que des DSI. Elle promet une facturation à l'usage, une réduction drastique des investissements et une flexibilité accrue lors d'une montée en charge du SI.

Mardi 8 février 2011

POSTE DE TRAVAIL : QUAND LES UTILISATEURS COMMANDENT

Élément clé du système d'information, au plus proche du terrain, le poste de travail est en pleine révolution technologique sous l'effet de la virtualisation et du Cloud. Dans le même temps, les utilisateurs deviennent plus exigeants, à l'heure où l'informatique personnelle est de plus en plus performante grâce aux smartphones et aux tablettes graphiques. Le DSI doit anticiper et piloter les migrations de parc à grande échelle.

SOMMAIRE N° 28

RETOURS D'EXPÉRIENCES: Les méthodes agiles à l'épreuve du terrain

GESTION DE CARRIÈRE: Savoir mettre en œuvre une concertation multi-acteurs

DONNEURS D'ORDRE: Le rôle d'une direction de coordination des programmes

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

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 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