

ÉDITO

Les risques ne prennent pas de vacances, mais les managers IT, oui ! Et si ces derniers veulent bien dormir la nuit ils doivent mettre en place une organisation ad hoc de la gestion des risques liés au système d'information. La tâche n'est pas simple sous la pression des bouleversements architecturaux avec l'arrivée du SaaS et du Cloud Computing. Sans compter qu'il faut aussi faire face à la crise et à la nécessaire maîtrise des coûts ! Heureusement, la trêve estivale arrive et ce n'est pas du luxe. Nous vous retrouvons en septembre.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Intégrer la sécurité des systèmes d'information dans la gestion des risques p. 1 à 5

GUIDE SOLUTIONS

Maîtriser les coûts et son système d'information en externalisant p. 8 à 11

GESTION DE CARRIÈRE

Adapter ses managers à l'évolution de son organisation p. 12 à 13

INTERNATIONAL

Ce que votre budget IT révèle de la valeur de votre entreprise p. 14

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Face au DG, le DSI doit adopter une démarche de business case p. 15 à 16

HUMEUR

p. 17

PLATEFORME CIO

p. 18

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Intégrer la sécurité des systèmes d'information dans la gestion des risques

Préalable à tout déclenchement d'un projet de sécurité des systèmes d'information, l'analyse des risques demeure un travail pointu.

Cette tâche peut tirer parti des référentiels qui abondent sur le marché. Les aspects humains sont cruciaux même lorsque l'on déroule une méthodologie standard.

A chacun ses projets quand il s'agit de sécurité des systèmes d'information. Et ils sont très divers si l'on en juge par les réponses des responsables sécurité d'une vingtaine de grandes entreprises françaises interrogés à la mi-2009. Leurs préoccupations s'avèrent étonnamment hétérogènes.

On relève ainsi : gestion des identités, authentification forte, traçabilité, coffre fort électronique, NAC (Network Access Control), anonymisation des données, virtualisation des postes de travail, tests d'intrusion, chiffrement, protection des données personnelles, confiance numérique, signature électronique, lutte contre la fraude, corrélation des logs, prise en compte des nomades et des smartphones, etc.

Beaucoup de personnes impliquées

Le travail ne manque pas, d'autant que les sujets se renouvellent avec l'arrivée du Cloud Computing ou du DLP (Data Loss Prevention). Reste qu'il demeure un thème récurrent préalable à toute action : l'appréciation et la gestion des risques IT. Or, la tâche s'avère rude à l'heure où les acteurs impliqués au sein de l'entreprise sont de plus en plus nombreux. « Il y a d'abord les métiers qui sont concernés au niveau de leurs processus et de leurs activités. Ensuite, vous avez la DSI qui intervient, et le RSSI [Responsable de la Sécurité des Systèmes] »

6 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Jean-Louis Bleicher

Banque Populaire

Patrick Clément

Areva

Thierry Auger

Groupe Lagardère

Serge Sagroune

Accor

Fabrice Pizzi

Eiffage

Henri Guiheux

Scor

d'Information], la direction de la sécurité, puis la direction des risques, celle des assurances, la direction de la conformité qui s'en préoccupe d'un point de vue juridique notamment, et la direction de l'Audit » liste Jean-Louis Bleicher, directeur du pôle Sécurité et Continuité d'Activité de la Banque Fédérale des Banques Populaires. Il supervise trois départements : la sécurité des systèmes d'information – dont le responsable anime les vingt cinq RSSI du groupe – la sûreté des personnes et des biens, et enfin, la continuité d'activité.

Des acteurs qui travaillent en silos

« Tous ces acteurs ont leur propre façon de travailler, leurs propres référentiels, tels que Cobit, ITIL, l'ISO 27 000, ou RiskIT qui vient de paraître pour le domaine des systèmes d'information. Ces référentiels sont tous intéressants, mais ils se recouvrent en partie ou ont des trous. De plus, ils se contentent de dire ce qu'il faut faire, sans jamais dire comment le faire. On est face à une extrême complexité, et de nombreux acteurs qui travaillent en silos, qui ne se parlent pas assez dans les entreprises. Résultat, la gestion des risques coûte extrêmement cher pour un résultat très faible quand on voit les pertes que subissent certaines entreprises » déplore Jean-Louis Bleicher.

Dans le détail, les risques IT, ou liés au système d'information, font partie des risques opérationnels de l'entreprise. « Les risques opérationnels sont définis dans le CRBF [Comité de la réglementation bancaire et financière] comme les risques de défaillance ou d'inadéquation des procédures, des systèmes - donc du système d'information et de l'informatique-, des personnes, etc. » précise Jean-Louis Bleicher. Quant à Cobit, il définit les bonnes pratiques de gouvernance des systèmes d'information. Il comprend un volet audit et de gestion des risques IT que l'on peut compléter par des cadres plus spécialisés pour la sécurité et la maîtrise des risques comme RiskIT, ISO 27001 ou ISO 27005. De plus, on dispose de méthodes d'appréciation des risques IT comme Mehari ou Ebios (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité).

Un processus de management unique

Face à cette situation, comment améliorer la gestion des risques dans l'entreprise ? « Le modèle de gestion des risques devrait être commun à toutes les parties prenantes afin qu'elles puissent se coordonner. L'ISO 27005 est intéressant, mais il y en a d'autres » avance Jean-Louis Bleicher. Pour lui, la base c'est un processus de management des risques unique au niveau de l'entreprise, reposant sur les quatre activités d'appréciation, de traitement, de surveillance et de communication des risques. Cela se complète d'une gouvernance de la gestion des risques, en s'appuyant sur des filières par métier. « En faisant en sorte que ces métiers parlent entre eux et interviennent au bon moment dans le processus. Cela se complète par des politiques de sécurité adaptées, et par un contrôle permanent qui s'assure que tout fonctionne de façon à peu près optimale » décrit-il.

Dans ce cadre, Hervé Schauer, fondateur du cabinet HSC, propose l'ISO 31000, comme candidate à cette approche globale de la gestion des risques pour l'entreprise. Son atout ? Elle ►

Les référentiels disent ce qu'il faut faire, mais pas comment le faire

Jean-Louis Bleicher
Banque Populaire

LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS : COÛTEUSE POUR DE PIÈTRES RÉSULTATS

Que penser d'une gestion des risques opérationnels qui aboutit à des scandales comme les affaires Jérôme Kerviel, Madoff ou des subprimes ? « L'origine est due à un défaut de contrôle interne et externe » affirme Jean-Louis Bleicher, directeur du pôle Sécurité et Continuité d'Activité de la Banque Fédérale des Banques Populaires et administrateur de l'AFAI (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques). Concernant la sécurité opérationnelle des banques, il pointe l'excès de réglementations en ce qui concerne le contrôle interne: la SOX, la LSF, Bâle 2, le CRBF 97-02 (contrôle interne et surveillance des risques des établissements bancaires et financiers). « Le CRBF 97-02 est une des meilleures présentations du contrôle interne. Or, on y rajoute régulièrement des exigences en fonction des pertes qui ont eu lieu » constate-t-il. « On complexifie la réglementation, on crée des nouveaux métiers, des directions des risques, de la conformité. De très nombreux

acteurs dans l'entreprise et en dehors interviennent dans la gestion des risques » ajoute-t-il. Il cite ainsi : la SEC, la Commission Bancaire, l'AMF, les experts comptables, le commissariat aux comptes, le comité d'audit, les responsables du contrôle permanent, dont les responsables de la sécurité, et le contrôle périodique. Au final, de multiples experts au niveau de compétence hétérogène travaillent en silos, en utilisant des référentiels spécifiques. « Quels sont les points communs entre le référentiel d'appréciation du risque informatique par le responsable des risques opérationnels, et celui du responsable de la conformité informatique, du RSSI, du responsable des assurances ou de l'auditeur informatique ? » La solution ? « Un processus de gestion des risques unique et partagé par tous. Une gouvernance claire de la gestion des risques s'appuyant sur la sécurité, la continuité d'activité, et le contrôle interne ». ■



L'ISO 27001 préconise de commencer par un petit morceau

Patrick Clément
Areva

englobe l'ISO 27 005 pour les systèmes d'information, mais normalise aussi la gestion des risques de santé, les risques opérationnels, financiers ou industriels. Quant à « l'ISO 27005, c'est un travail de consensus, lorsqu'on regarde toutes les normes ou les méthodes telles qu'Ebios » ajoute Hervé Schauer. Dans la démarche d'organisation de la sécurité, une des références est la norme ISO 27001. Le groupe Areva a décroché début 2008 le précieux parchemin de la certification. Très peu d'entreprises en France ont opté pour cette certification, car elle est souvent critiquée comme étant de la paperasse coûteuse. Alors pourquoi Areva s'est-il engagé dans cette voie ? « La certification 27001, c'est la cerise sur le gâteau, mais elle a rajouté de la motivation à l'opération, qui a duré trois ans environ » répond **Patrick Clément, RSSI d'Areva**. « De plus c'est un label reconnu par les clients d'Areva. L'important, c'est la mise en place d'un système de management, d'une organisation de la sécurité qui garantit que le fonctionnement adopté s'appuie sur une dynamique de progrès continu. A contrario, cela ne garantit pas un niveau de sécurité à un moment donné ». Il complète : « Une équipe d'auditeurs qui revient tous les ans pour vérifier que vous avez progressé constitue une stimulation qui vous oblige à rester dans une dynamique de progrès »

Un plan de traitement des risques

Patrick Clément présente l'ISO 27001 comme la feuille de route du responsable sécurité. « La norme contient des principes de bon sens. Il faut identifier le patrimoine de l'entreprise, ce que l'on appelle les actifs, puis évaluer les risques, ensuite rédiger un plan de traitement des risques, puis lancer les actions afférentes à ce plan ». La norme dit aussi que l'on ne peut pas tout faire d'un seul coup, et incite à ne pas voir trop grand au départ. Ainsi toutes les dimensions métiers des risques IT n'ont pour le moment pas été intégrées chez Areva. Attention toutefois, si l'ISO 27 001 parle de risques, c'est l'ISO 27 005 qui précise la façon de les évaluer.

« L'ISO 27001 préconise de commencer par un petit morceau, puis de se placer dans une dynamique d'amélioration continue. L'essentiel c'est de commencer par le petit morceau le plus important. Et c'est bien l'évaluation des risques qui permet ce choix » précise Patrick Clément. Il faut s'attaquer aux risques qui ressortent en priorité. « On contractualise cette priorisation avec le management de l'entreprise via le plan de traitement des risques qui constitue un véritable schéma directeur de la sécurité. C'est un document par lequel le management reconnaît avoir pris connaissance des risques, valide la priorisation présentée et s'engage à accorder les ressources humaines, en finances, en temps, et en moyens matériel, correspondant aux traitements à réaliser. »

NE PAS BLOQUER LE CLOUD COMPUTING

Thierry Auger est responsable sécurité du groupe Lagardère. Il s'est rendu aux Etats Unis, fin 2008, afin d'évaluer la maturité des acteurs du Cloud Computing et du Saas tels que Google, Salesforce, Amazon et Microsoft, et des start-up de la Silicon Valley. « Soyons clairs, on ne parle pas aujourd'hui d'offre de bout en bout, d'un système d'information d'entreprise qui sort complètement sur le Cloud, mais d'infrastructure spontanée qui se met en place parfois sans la DSI. Des activités peuvent ainsi sortir de l'entreprise sans que personne n'accompagne cette démarche ». Et de citer une application orientée finances, dont il a eu à regarder le contrat à la demande du service juridique pour une filiale du groupe. « Je me suis aperçu que c'était une solution Saas, qu'elle pouvait être implémentée sans contrôle de ce qui se passe réellement derrière, avec une infrastructure on the Cloud. » En discutant avec le fournisseur, il a pu remonter aux RSSI d'autres clients, et il a constaté qu'ils ne savaient pas que l'entité métier chez eux avait signé ce type de contrat d'externalisation. « Cela se produit de plus en plus fréquemment. Il faut définir la règle du jeu face aux métiers sans attendre. » Le RSSI n'a pas le droit de faire de blocage. « Les économies en jeu sont trop importantes. Il faut absolument s'adapter » souligne-t-il. Cela recouvre aussi bien la technique (authentifier les accès, sécuriser les PC, maîtriser l'adressage IP, dresser une cartographie du « Cloud », dérouler des tests intrusifs en production) pour une analyse de bout en

bout, qu'une contractualisation ad hoc. « Prenez les données personnelles, avec un encadrement CNIL. Si elles partent dans un centre informatique en Cloud quelque part aux Etats Unis, il faut avoir prévu quelque chose pour que le fournisseur ne le gère pas comme cela ». Il faut contractualiser la localisation des serveurs. Il rejoint Maître Christiane Féral-Schul, avocate spécialisée dans les technologies de l'information, sur quatre règles à intégrer à un contrat de Cloud. On trouve ainsi :

- **la continuité de service, et la qualité de service :** quels SLA sont proposés par l'opérateur de Cloud ? ;
- **la garantie de récupérer ses données :** quelles sont notamment les sauvegardes réalisées par l'opérateur de Cloud ? ;
- **la sécurité des données :** respect de la loi informatique et liberté, des données personnelles seront-elles transférées hors de l'Union Européenne ? Qu'est-il prévu en cas de destruction accidentelle ou illicite de données ? Idem en cas d'altération ou de divulgation de données ? ;
- **la traçabilité :** prévoir contractuellement des outils traçabilité.

« Le chef d'entreprise demeure responsable. Il faut contrôler le prestataire et faire procéder à des audits » termine Maître Christiane Féral-Schul. ■



Les ajustements sont validés par la direction des Risques

Thierry Auger
Groupe Lagardère

Chez Areva, la certification 27001 était couplée avec deux autres certifications, 9001 et 14001, l'ensemble a mobilisé dans sa phase de conception soixante dix personnes pendant un an, sous forme de groupes de travail. Lors du déploiement, le projet a touché cent cinquante personnes directement impliquées. « L'ISO 27 001 donne une légitimité au responsable sécurité, sa feuille de route est tracée. L'ensemble des actions qu'il va devoir dérouler est officiel, validé par le management, ce qui permet au RSSI d'avancer, alors que bien souvent il est laissé pour compte dans certaines situations ». Patrick Clément conclut, faisant référence à la possibilité d'un processus commun de gestion des risques évoqué par Jean-Louis Bleicher : « Nous n'avons pas réussi chez Areva à définir une méthode commune d'évaluation des risques à l'échelle de l'entreprise. Fondamentalement, c'est impossible, car on ne peut pas apprécier de la même façon un risque industriel sur un site nucléaire et un risque IT sur une installation informatique, même si les principes de démarche peuvent être communs. »

Un système de management des risques

Jean-Louis Bleicher précise sa pensée : « Je partage l'avis de Patrick Clément. Ce que je veux dire c'est que les référentiels doivent être quand même quelque part communs, car si chacun a des abaques et des règles pour quantifier les risques qui sont complètement hétérogènes, on aura du mal à réconcilier l'ensemble des risques évalués par les uns et par les autres, et à les hiérarchiser ». Il veut également souligner l'apport méthodologique de l'ISO 27001 : « Au-delà de la certification, le plus important c'est de mettre en place un système de management des risques, qui repose sur l'appréciation des risques, le traitement du risque, avec une politique de sécurité, un contrôle permanent, un certain nombre d'indicateurs, et un dialogue avec les autres acteurs de l'entreprise ».

Un modèle spécifique

Le plus souvent, l'ISO 27001 sert d'inspiration à la démarche sécurité de l'entreprise. Ainsi, pour **Thierry Auger, RSSI du groupe Lagardère** : « Je regarde la 27 001 pour rester dans le cadre. On est un groupe de médias, très distribué, donc il y a une difficulté à mettre en œuvre quelque chose sur l'ensemble des activités du groupe, totalement disparates. En ce qui concerne la mesure du risque, nous menons en permanence une mise à jour d'une méthodologie mise en place en 2002 et qui mesure le risque du système d'information tous les deux ans. Cette méthodologie est mise à disposition de nos filiales, en auto-déclaratif. Les ajustements sont travaillés avec les métiers concernés, puis validés par la direction des Risques. » Le groupe Lagardère dispose ainsi d'un modèle d'analyse de risques adapté spécifiquement à ses besoins. ▶

GESTION DES RISQUES IT : COBIT OR NOT COBIT ?

En matière d'audit des systèmes d'information et de gestion des risques, Cobit est-il incontournable ? « Cobit ne se positionne pas comme un référentiel de gestion des risques même s'il peut y contribuer. Cobit a été conçu pour les auditeurs des systèmes d'information. Il a évolué vers la gouvernance des systèmes d'information. C'est un recueil de bonnes pratiques que toutes les DSI peuvent mettre en place pour assurer une gestion efficace de l'informatique » décrit Jean Louis Bleicher, directeur du pôle Sécurité de la Banque Fédérale des Banques Populaires et administrateur de l'AFAI. Pour cet expert, il reste dans Cobit des éléments d'audit mais ils font désormais l'objet d'un ouvrage à part, et dédié à l'audit des systèmes d'information. « Cobit est un référentiel parmi d'autres, et les auditeurs informatiques doivent s'appuyer dessus comme sur d'autres. Par exemple, dans la sécurité des systèmes d'information, l'ISO 27002 constitue aussi une bonne base de référence » estime-t-il. Cobit, comme RiskIT, font partie des référentiels de l'ISACA. « Ces référentiels ont le mérite d'exister. C'est à chacun de voir l'avantage qu'il peut en tirer ».

De fait, c'est ce qu'a réalisé la Scor, société de réassurance. Son RSSI, **Henri Guiheux**, s'appuie sur Cobit afin d'assurer la collaboration entre la DSI et l'Audit. « La mise en place d'une

gouvernance IT intégrant contrôle interne et gestion des risques devient critique » souligne-t-il. Cette gouvernance doit être formalisée et acceptée par toutes les parties prenantes de la DSI. A la Scor, la maîtrise des risques passe par une approche processus : Coso II. La DSI intègre les contrôles dans les applications lorsqu'ils sont automatisables. Pour être efficace, la « Risk Family » (Audit, Gestion des risques Groupe, Contrôle interne, DSI, RSSI) doit collaborer et disposer du même référentiel pour développer, maintenir les systèmes et contrôler la conformité. Pour Henri Guiheux, en intégrant l'Audit interne en amont des projets, la DSI se met en position de développer des contrôles efficaces. Cela comprend, outre les contrôles métiers, les contrôles généraux informatiques (dont la sécurité IT, la gestion des changements, l'exploitation, ...) et les contrôles applicatifs (l'exactitude, la validité, l'autorisation, la séparation des tâches...).

Au final, Henri Guiheux décrit une méthode qui passe par l'établissement d'une cartographie des processus et des risques IT : interruption de service, perte de données critiques, dommages aux équipements, attaques depuis l'extérieur ou l'intérieur, contrat inadéquat, etc. ■



Les techniciens doivent savoir communiquer avec les managers

Serge Saghroune
Accor

Autre cas, le groupe Accor. « *Nous établissons une cartographie des risques tous les cinq ans, au niveau macroscopique* » décrit **Serge Saghroune, RSSI du groupe Accor**. Il peut également s'inspirer de l'ISO 27001. L'analyse du risque IT est revue et corrigée régulièrement. Par exemple, en ce qui concerne la sécurité applicative, les ingénieurs de l'équipe de sécurité interne revoient leurs procédures selon les attaques relevées le mois précédent. « *Il faut que les techniciens sachent communiquer avec les managers. Si on indique qu'il existe un risque d'upload d'un cheval de troie, la question va être : qu'est-ce que c'est qu'un 'upload' ?* » relève Serge Saghroune.

Dans longue liste des cadres réglementaires qui viennent compliquer inutilement la vie des responsables sécurité, il pointe le standard PCI DSS, édicté par Visa et Mastercard. « *PCI DSS n'est pas de la sécurité. On peut pénétrer des systèmes d'information qui sont PCI DSS. Les systèmes d'information sont vivants. Visa ne le sait pas* » déplore-t-il. Au final, il remarque que les risques prioritaires pour l'entreprise ce sont les risques d'atteinte à l'image, et ceux liés au PRA (Plan de reprise d'activité).

Se demander de quoi les gens ont besoin

Face à cette délicate question de l'organisation de la sécurité, **Fabrice Pizzi, RSSI du groupe Eiffage**, l'un des leaders du BTP, insiste avec justesse sur l'importance des rapports humains. « *Je me rapproche du mode de fonctionnement de mes clients internes sur les chantiers pour qu'ils m'écoutent. Demandez-vous ce dont les gens ont besoin avant de leur demander quelque chose.* » Fabrice Pizzi utilise le cadre de l'ISO 27 002 - il est certifié CISSP et ISO 27 005 - et il maîtrise la méthode Ebios – dont il est qualifié par la DCSSI pour être formateur – afin d'évaluer les risques IT. Même si sur les cinq étapes d'Ebios, il reconnaît en pratique n'arriver que jusqu'à l'étape trois, car cela coûte cher.

Il constate qu'il ne faut pas sur-solliciter les gens avec la sécurité car cela les fatigue. Pour réussir, il faut adopter l'attitude du coureur de fond. Lors de la phase d'évaluation des risques, pour ce qui touche à la confidentialité des informations ou la disponibilité, il mène des entretiens auprès des PDG des filiales du groupe. « *Une interview cela prend du temps, et il ne faut pas gâcher ces entretiens, sinon vous ne serez plus reçu. Il faut aussi que le PDG voit ce qu'il y gagne dans ses activités. L'informatique étant bien lointaine.* »

Poser une question sur la sécurité

Il ne dispose pas encore totalement de la chaîne fonctionnelle de sécurité qu'il souhaite. « *Il faut mettre en place l'organisation sécurité afin que les directives sécurité ne tombent pas dans un puits.* » Il travaille avec un RSI (Responsable Sécurité Informatique) expert technique, et trois ingénieurs sécurité. Afin de diffuser les bonnes pratiques, il a placé des clauses de sécurité dans les cahiers des charges pour ce qui concerne l'usage de la cryptographie, de l'authentification, de la traçabilité... « *Je suis toujours présent lors de la rédaction du cahier des charges ou lors de la soutenance. A ce moment-là, il suffit de poser une question pour voir si le responsable est à l'aise en ce qui concerne les aspects sécurité ou pas* » décrit-il. Il attire également l'attention sur ce que coûtera réellement un plan d'actions préconisé à la suite d'un audit de sécurité. Le coût peut être multiplié par dix.

Ce qui n'est pas écrit n'existe pas

Ainsi, après un simple audit de 5 ou 10 jours, « *on peut aboutir au déploiement d'une console de centralisation des logs (coût 100 000 €), d'un outil de contrôle d'intégrité (70 000 €), etc ... cela peut monter à 400 000 € alors que l'audit n'avait coûté que 20 000 €* » prévient-il. Sans compter qu'il faut convaincre les maîtrises d'ouvrage pour installer de nouveaux serveurs de sécurité dans la salle informatique. Dernier conseil, « *Tout ce qui n'est pas écrit n'existe pas. En écrivant, on oblige les gens à changer. Et il ne faut pas accepter de choix effectué uniquement oralement lors d'une réunion* » termine-t-il.

En conclusion, Jean-Louis Bleicher souligne : « *Les auditeurs comme les RSSI ont la chance d'avoir de nombreux référentiels. Pour autant, le référentiel ne fait pas l'auditeur, pas plus qu'il ne fait le RSSI. Il peut l'aider. Mais un mauvais auditeur, restera un mauvais auditeur, et un mauvais RSSI malgré le meilleur référentiel du monde, restera un mauvais RSSI. A l'heure où l'ouverture des systèmes d'information accroît les risques, on dispose d'une trousse à outils dans laquelle chaque entreprise doit piocher afin de construire son modèle de gestion des risques* ». ■

Jean-Pierre Blettner



La sécurité, cela peut fatiguer beaucoup les gens que l'on sollicite

Fabrice Pizzi
Eiffage

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

L'externalisation applicative : elle vous doit plus que la réduction des coûts

Fin mai, CIO et Accenture ont réuni trente dirigeants de systèmes d'information de grandes entreprises françaises sur le thème de « Externaliser pour mieux maîtriser l'IT ». Conclusion des échanges : la situation économique actuelle accélère la nécessité de préparer dès aujourd'hui le système d'information de demain.

Sous la pression du contexte économique actuel, et grâce à l'industrialisation grandissante des processus IT, le recours à l'externalisation s'envisage sous un nouvel angle. Le petit déjeuner organisé le 27 mai par la rédaction de CIO et Accenture à destination de trente décideurs IT de grandes entreprises aura été l'occasion privilégiée de faire le point sur les bénéfices que l'on peut attendre de l'externalisation applicative.

Trop souvent une approche tactique

Il faut aller au-delà de la simple réduction des coûts, a souhaité en ouverture Alain Robbe, Senior Executive en charge de l'Application Outsourcing, chez Accenture. « Valeur ajoutée et performances peuvent rimer avec externalisation. Et le prestataire doit être vu comme un partenaire » a-t-il souligné. Un sondage exclusif réalisé auprès de cent cinquante entreprises de la zone France et Bénélux a été présenté. Il aura donné lieu à cinq enseignements clés, analysés par Bouchra Carlier d'Accenture Research. Ainsi en France, on « se trouve face à une approche tactique plutôt que stratégique de l'externalisation des applications informatiques » note-t-elle. Il y a une tendance à découper les externalisations entre plusieurs prestataires, ce qui complique la mesure des résultats obtenus.

Les externalisations menées sont traditionnelles. La TMA arrive en tête de liste. La nouveauté et la croissance se trouvent du côté de la « consolidation d'applications Legacy », avec une « demande de transformation, notamment pour les applications Cobol », relève Alain Robbe, et l'émergence du Software as a service, car ils répondent au besoin de réduction des coûts et d'agilité. Par ailleurs, l'externalisation n'est pas encore perçue comme un projet en soi. De nombreux freins sont cités, or « l'externalisation n'est pas complexe si on la gère comme un projet » affirme Bouchra Carlier.

Mesurer les performances business

Autre élément marquant : l'absence de corrélation entre les critères de performance jugés importants et ceux mesurés. Les décideurs IT attendent de l'informatique qu'elle contribue à concrétiser les objectifs commerciaux de leur entreprise. Pour autant, ce qui est mesuré est différent. Arrive en tête la disponibilité des systèmes – qui n'est pas citée comme un objectif principal puisque c'est le minimum que l'on puisse attendre- suivie par la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité ou le ROI.

Pourquoi ? Manque d'outils ad hoc, décentralisation des opérations avec trop d'intervenants, et absence de standardisation des processus sont évoqués. Le constat est similaire en ce qui concerne la performance attendue d'une externalisation applicative. Mais Bouchra Carlier penche pour une raison plus profonde à ce décalage : « Le comportement d'achat est très orienté sur la réduction des coûts en France alors que l'on peut attendre beaucoup plus de l'externalisation et de l'expérience du prestataire. Aux Pays Bas, en revanche, pays plus mûr en la matière, on mesure la performance business de l'entreprise. »

Une organisation dédiée à l'externalisation

Côté points positifs, on constate l'émergence d'une organisation dédiée à l'externalisation des applications. « Cela traduit une maturité plus importante dans l'entreprise suite à un retour d'expérience » souligne Bouchra Carlier. Quant au choix d'un prestataire, l'expérience IT et l'expertise sectorielle sont les principaux critères de décision. La maîtrise du nearshore est plus demandée que celle de l'offshore. La France se distingue par l'usage d'un nombre de prestataires supérieur à ses voisins, ce qui conforte l'idée d'une externalisation tactique. Enfin, la situation économique actuelle « constitue une opportunité pour plus de flexibilité, une baisse des prix et la consolidation des prestataires dans les entreprises » termine Bouchra Carlier. ▶

Elisabeth de Maulde, Présidente du cabinet d'analystes Pierre Audoin Consultants, est intervenue afin de présenter le marché : « *l'externalisation en France pèse 24 milliards d'euros, dont 14 milliards consacrés aux applications, et 10 milliards aux infrastructures. Sur dix ans, on observe une inversion des types de contrat. On était en à deux tiers de régie et à un tiers de forfait. C'est désormais l'inverse. Il y a aussi un mouvement vers l'externalisation hors site, chez le prestataire, dans des centres de services, en nearshore ou offshore.* »

4 centres de services externes

Ces typologies d'externalisation se trouvaient illustrées lors de la table ronde. Rémy Berthou, DSI de la branche voyageurs de la SNCF, s'appuie sur quatre centres de services externes gérés par des prestataires. Ces centres réalisent des études, du développement ou du testing. Rolland Caillet, de GDF Suez, pour sa part, est chef du département Symphonie. Symphonie concerne l'usage de SAP pour 3000 conseillers clientèle et la gestion de onze millions de clients. Le projet vient d'entrer dans une phase de développements spécifiques et de maintenance, réalisés en nearshore au Maroc depuis janvier. Quant à François Degueudre, il est membre du bureau de l'EOA (European Outsourcing Association), et ancien directeur financier Europe de Delphi, un très gros équipementier automobile qui emploie deux cent mille personnes dans le monde. Delphi a outsourcé totalement son informatique, pour partie en offshore en Inde.

L'importance du time-to-market

Ces responsables IT ont réagi au sondage présenté par Accenture. Quid de la performance de l'informatique ? « *Tous les systèmes de vente passent par nos applications. De facto, nos performances commerciales passent par notre time-to-market et notre niveau de performance, constate Rémy Berthou, qui reconnaît cependant que « des projets demeurent plus difficilement valorisables comme l'information aux voyageurs ou les services en gare ».* Chez GDF-Suez, l'approche est similaire. « *Nous avons du refondre notre système d'information, du fait de la séparation d'avec EDF. Maintenant que cela marche, nous sommes plus sur une exigence de time-to-market et sur du calcul de ROI* » déclare Rolland Caillet. Tandis que pour François Degueudre, « *la réduction des coûts est un standard de l'industrie automobile avec une pression sur l'informatique.* » Alain Robbe souligne que « *quand on parle de ROI, il s'agit d'économies sans aller chercher la valeur ajoutée du prestataire. Or, on peut l'intégrer via des indicateurs métiers. Par exemple, nous travaillons avec un DSI qui a ajouté des indicateurs comme 'Pas de rupture en magasin' ou 'niveau de couverture en stock raisonnable'. Pour atteindre ces objectifs nous collaborons avec le logisticien et l'informatique du client.* » Elisabeth de Maulde rebondit : « *Les directions achats ne savent pas encore apprécier cette valeur ajoutée de l'informatique.* »

Créer des équipes de pilotage des contrats

Quelles difficultés aura-t-il fallu surmonter ? « *Il faut adopter un mode projet pour installer un centre de services, confirme Rémy Berthou, Nous déléguons des domaines applicatifs urbanisés en créant une intégration dans les processus de la DSI, voire jusqu'aux métiers, afin que les développeurs soient à l'écoute des métiers.* » Pour Rolland Caillet : « *Afin de maîtriser le système d'information, il faut qu'il y ait des compétences internes de pilotage et d'expertise fonctionnelle* ». François Degueudre estime aussi que « *l'externalisation complète est un bon choix à condition de garder en interne des gens qui savent gérer l'outsourcer.* » Faut-il une organisation spécifique ? « *Nous montons une équipe transverse d'architectes et de gestionnaires de contrat qui gèrera tous les centres de service* » répond Rémy Berthou. « *Nous venons de créer une fonction de pilotage des contrats au forfait* » renchérit Rolland Caillet. Quant à Delphi, « *Une organisation interne coordonne les demandes des utilisateurs vers l'outsourcer et en contrôle l'exécution.* »

Quels auront été les critères de choix du prestataire ? « *La capacité à piloter un véritable centre de services s'engageant sur des résultats et des démarches industrielles : peu de sociétés savent le faire* » pense Rémy Berthou. François Degueudre souligne qu'il fallait un acteur mondial, et un contrat qui accepte des variations de volume, à la hausse comme à la baisse. Alain Robbe retient que certains clients recherchent une expertise secteur, comme les pétroliers ou les opérateurs télécoms. Enfin, la situation économique actuelle est perçue comme l'occasion d'accélérer le mouvement vers l'optimisation des systèmes d'information. Certes, il y aura des renoncements à faire sur certains projets, mais Rémy Berthou a conclu avec « *la crise est l'occasion d'une rupture. Il faut utiliser un mal pour un bien. Nous allons inventer le système d'information d'après la crise avec nos partenaires.* » ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos
de l'évènement
sur CIO TV

Maîtriser les coûts et son système d'information en externalisant

L'externalisation, quelque qu'en soit la forme peut être l'occasion de maîtriser les coûts de son système d'information. A condition de respecter des bonnes pratiques et d'adopter une démarche rigoureuse.

La crise est là avec une pression sur les coûts chaque jour plus forte. Si l'externalisation via le recours à des industriels de telle ou telle fonction IT, est une solution possible, un tel recours ne s'envisage pas à la légère, ni sans prendre certaines précautions. De plus, le choix des prestataires, du type d'externalisation (AO, TMA, BPO, Saas...) et du nombre d'intervenants doit être mené selon une démarche rigoureuse et adaptée à chaque situation.

Universitaire, spécialiste de l'externalisation, Eric Fimbel, Docteur en Sciences de Gestion, Professeur à Reims Management School, chercheur au laboratoire LIPSOR du CNAM-Paris, a conçu une grille de lecture à l'attention des entreprises envisageant l'externalisation. Il tient à alerter les DSI : « *Il y a un vrai danger à considérer l'externalisation comme un recours à de la sous-traitance ordinaire. Ce n'est pas du tout le cas. Lorsque vous gérez en interne un processus, même en ayant recours à un sous-traitant, vous conservez le pouvoir de décision, vous possédez le processus, vous affectez vos ressources comme bon vous semble entre les processus ou, au sein de ceux-ci, entre les sous-processus. Lorsque vous externalisez, vous perdez ce pouvoir. L'externalisation change par conséquent les leviers que vous pouvez actionner si le besoin s'en fait sentir.* »

La complexité particulière de l'externalisation

En ces temps d'incertitude économique, face aux impacts sociaux traditionnels de l'externalisation, celle-ci demeure plus délicate à gérer que la sous-traitance. « *Il y a une complexité particulière de l'externalisation en terme d'organisation, en terme d'humain et en terme d'impact social* » prévient Eric Fimbel. De plus, l'externalisation est en elle-même une procédure complexe. Pour qu'elle se déroule de manière satisfaisante, l'entreprise doit acquérir les compétences nécessaires, ce qui se fait généralement au travers d'un apprentissage. Pour Eric Fimbel, « *Les transferts de compétences en la matière sont très faibles entre les organisations et il est donc préférable de s'impliquer dans des structures où, justement, on pratique l'échange d'expériences entre DSI. Cet échange doit être réel, pas se centrer sur des formules marketing creuses comme les best practices et autres.* » Si l'externalisation est généralement bien appréhendée sur les plans de la technique et du modèle économique (sa raison d'être), les impacts organisationnels sont, en revanche, très souvent sous-estimés et négligés. Pour ce qui concerne la mise en œuvre concrète de ►

Il faut poser la question de la maturité tant des clients que des prestataires

Benoit Tiers
DSI d'Areva
et président de l'EOA

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos de la conférence **externalisation et maîtrise des coûts**, du 18 juin 2009 sur **CIO Online**

ISSY-LES-MOULINEAUX EXTERNALISE LARGEMENT SON SYSTÈME D'INFORMATION

André Santini, député-maire d'Issy-Les-Moulineaux est féru de nouvelles technologies et même réputé pour cela. Il a choisi d'externaliser largement le système d'information de sa ville. Celle-ci réunit 63 000 habitants mais héberge 70 000 emplois dans 1500 grandes entreprises, parmi lesquelles, un grand nombre opèrent dans le secteur des TIC. La ville se devait donc d'être irréprochable dans ses services tant aux entreprises qu'aux citoyens. Valérie Oury, DGA en charge des systèmes d'information à Issy-Les-Moulineaux, témoigne : « *Nous avons une certaine expérience de l'externalisation puisque nous avons commencé en 1998 et que nous avons renouvelé tous les trois ans. L'an dernier, pour un contrat d'externalisation globale, nous avons eu recours à une procédure de dialogue compétitif.* » Sur la période 1999-2002, Issy-Les-Moulineaux a uniquement externalisé l'informatique au sens strict, aussi

bien en central que les postes de travail, dont ceux situés dans les sites distants comme les écoles, soit environ 400 PC et 5 serveurs, « *Le parc commençait un peu à vieillir et nous avons profité de cette externalisation pour opter pour une location évolutive, ce qui nous a permis de monter à 1100 PC suffisamment récents à ce jour, dont 250 dans les écoles* » indique Valérie Oury. Lors du renouvellement du marché, en 2003, la ville en profite pour externaliser aussi la reprographie et la téléphonie avec, comme objectif, de disposer au meilleur coût des derniers services possibles. Sur les trois lots, la téléphonie a été remporté par une société à part, les deux autres étant attribués à une même entreprise. Une externalisation globale aurait-elle pu être envisagée ? « *C'est très difficile de trouver des sociétés capables de couvrir tous nos besoins, qui sont très larges* » juge Valérie Oury. ■



Nous externalisons aussi pour obtenir des avantages pratiques comme la standardisation

Christophe Aubey
DSI de la branche Valeo
Engine Cooling

cet échange prôné par Eric Fimbel, l'EOA (European Outsourcing Association), par exemple, tient le rôle de lieu de discussion en réunissant des entreprises ayant recours à l'externalisation aussi bien que des prestataires et des consultants.

Il faut dire que les Managers IT en entreprise ont du pain sur la planche tant le marché français a une prédilection pour la multiplication des prestataires. Selon Elisabeth de Maulde, présidente du cabinet d'analystes Pierre Audoin Consultants, la France opère ainsi beaucoup plus d'externalisations partielles et fragmentées que les pays anglo-saxons, qui préfèrent souvent une externalisation globale de la fonction informatique. Or, découper l'informatique entre plusieurs prestataires rajoute de la complexité. « *Externaliser par morceaux pose la question de la sécabilité du Système d'Information et, partant, des liens entre les différents morceaux* » renchérit Eric Fimbel.

La question de la sécabilité du SI

L'externalisation par morceaux suppose de trancher entre ce qui est externalisé et ce qui conservé ou rapatrié en interne. Eric Fimbel réagit : « *à chaque fois que l'on décide de modifier la frontière entre ce qui est externalisé et ce qui est internalisé, il faut se poser la question des interfaces entre les différents morceaux du système d'information puisque ces morceaux vont être découpés autrement ou placés dans des contextes différents. Si disposer d'une flottille peut avoir des avantages par rapport à posséder un seul gros bateau, piloter un bateau unique reste plus facile.* »

« *Il faut clairement poser la question de la maturité tant des clients que des prestataires* » ajoute Benoit Tiers, DSI du groupe Areva et président de l'EOA. Selon lui, « *si l'on fait autant d'assistance technique en France par rapport à d'autres pays, c'est qu'il y a un problème dans la capacité de pilotage d'un prestataire d'externalisation. Trop souvent, les dirigeants d'entreprise ne se rendent pas compte que les compétences requises pour piloter une partie du système d'information en interne ne sont pas les mêmes que pour piloter un prestataire ou, dans le cas du multi-sourcing, plusieurs prestataires.* » L'absence de pilotage de l'externalisation peut avoir des conséquences dramatiques. Pour limiter ses propres coûts, l'infogérant a objectivement intérêt à ne pas faire évoluer ce qui lui est confié et à le figer. Or, à l'issue du contrat, l'entreprise doit récupérer un système d'information adapté à l'évolution de ses besoins et aux progrès des technologies, et non pas une informatique obsolète et sclérosée. « *Prévoir l'évolution de ce qui est externalisé à l'échéance de 3, 5 ou 7 ans est absolument nécessaire en amont de la prestation* » martèle Benoit Tiers.

Pousser le prestataire à progresser

« *Il faut que le fournisseur se sente impliqué, et présente chaque année un plan de progrès comprenant un renouvellement de certaines technologies, l'amélioration des indicateurs, et une baisse des coûts, même si cette dernière n'est pas obligatoire. Les gains proposés peuvent d'ailleurs être partagés entre l'entreprise et le prestataire. Enfin, attention à ne pas faire de surenchère inutile en demandant, par exemple, une disponibilité de 99,999 %* » décrit Christophe Aubey, DSI de la branche Valeo Engine Cooling du groupe Valeo.

La nature même de ce qui est externalisé ou non est importante à considérer. « *Aujourd'hui, tout est stratégique dans les discours et, de ce fait, externaliser le stratégique ne pose pas de problème à certains décideurs car le mot a perdu tout sens* » s'emporte Eric Fimbel. Or, selon lui, « *il ne faut pas confondre le vital et le stratégique. L'électricité est vitale mais elle n'est pas stratégique. On peut externaliser sa production et la confier à des spécialistes pour garantir son* »

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview
**Véronique
Barde-Chastel**
sur l'externalisation
chez Inexia,
sur **CIO Online**

4 TYPES D'EXTERNALISATION

- 1 **BPO (Business Process Outsourcing)** : l'entreprise externalise une fonction métier complète sous forme d'un service. Les applications informatiques et les personnes nécessaires à cette fonction sont prises en charges par le partenaire, avec, le cas échéant, un interfaçage avec le système d'information de l'entreprise. Un cas fréquent est l'externalisation de la paye.
- 2 **Location d'application** : le prestataire loue à l'entreprise l'accès à une application sous forme d'un service rendu. Dans la fourniture d'application hébergée (FAH) classique, chaque client accède à sa propre instance applicative. Dans le SaaS (Software as a Service) au sens strict, l'architecture technique est mutualisée et industrialisée.
- 3 **Infogérance** : l'entreprise externalise chez un prestataire l'exploitation d'une application ou d'une infrastructure. Le prestataire fait son affaire de son bon fonctionnement. Normalement, les évolutions relèvent toujours de la responsabilité de l'entreprise cliente mais le contrat peut également prévoir un rôle du prestataire à ce sujet.
- 4 **TMA (Tierce Maintenance Applicative)** : la maintenance d'une application est déléguée à un prestataire extérieur qui assure la maîtrise d'œuvre de celle-ci. En principe, le client effectue cette délégation en imposant des obligations en termes de disponibilité, de délais de mise à jour, etc.



Le stratégique ne s'externalise pas

Benoît Tiers
DSI d'Areva

niveau de service, qui est essentiel. N'est réellement stratégique que ce qui est différenciant vis-à-vis des concurrents et, bien entendu, cela ne peut pas, de ce seul fait, être externalisé. » De la même façon, les entreprises peuvent externaliser des applications ou des infrastructures banalisées auprès d'industriels de l'informatique mais, par définition, ceux-ci proposeront un service grosso-modo similaire à tous leurs clients, même ceux qui sont concurrents entre eux. Il ne faut pas avoir une ambition « stratégique » sur quelque chose qui sera commun à la concurrence. Benoit Tiers confirme que, par définition, « le stratégique ne s'externalise pas ».

La faisabilité doit être réelle

On en arrive malgré tout parfois à des décisions aberrantes. Eric Fimbel prend une image intéressante : « si, pour construire un pont, il faut 8000 parpaings et que le directeur financier décide de n'en acheter que 4000, le pont ne peut pas exister. » Et cela reste vrai même si la construction du pont est externalisée. C'est évidemment pareil en informatique : externaliser une architecture ne peut pas modifier les besoins de la dite architecture pour un fonctionnement avec un niveau de service donné. « Sous prétexte que l'on est dans les systèmes d'information et pas dans le béton, les directions générales ou financières foulent aux pieds la faisabilité » explose Eric Fimbel.

Les gains ne peuvent apparaître que si le prestataire joue un rôle de mutualisation, d'industrialisation, donc de modification de l'architecture. C'est cette modification qui constituera même sa valeur ajoutée. Si l'on externalise un centre informatique, mais que l'on reste maître des serveurs physiques, on ne pourra gagner que sur ce qui est confié au prestataire, donc, ici, grosso-modo, l'immobilier, la climatisation et l'électricité. Cependant, selon Benoit Tiers, les entreprises peuvent bénéficier de l'expérience des prestataires en ayant recours à eux, par exemple au sein de centre de services partagés, même sans remettre en cause les fondamentaux de l'architecture.

Externaliser aussi pour progresser en qualité

Christophe Aubey de Valeo, témoigne de la démarche de son groupe : « Nous n'externalisons pas seulement pour baisser les coûts mais aussi pour obtenir des avantages pratiques comme la standardisation. C'est important dans un groupe présent partout à la surface du globe. C'est ainsi qu'avant d'externaliser récemment une partie de notre système d'information, nous avons fait un large travail d'analyse et de standardisation afin de tirer un maximum de bénéfices du recours à un tiers. Nous n'avons cependant aucune politique générale et nous optons pour tel ou tel type d'externalisation selon les cas. »

Externaliser est aussi l'occasion de faire le ménage, un peu comme avant un déménagement. « Afin de préparer l'externalisation d'une partie du système d'information et son contrat, nous devons étudier en détail de quel niveau de service nous avons besoin sur quel système puisque cela aura une incidence importante sur le coût de la prestation » rappelle Christophe Aubey. De fait, ce genre de réflexion a rarement lieu au sein des DSI, ce qui est toujours une source de conflits avec les directions métiers où non seulement « tout est stratégique » mais aussi « tout est important en permanence ».

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview
en vidéo de
Christian Labille
sur l'externalisation
chez Paris Re
sur **CIO Online**

INEXIA INGÉNIERIE FAIT LE CHOIX DE L'INFOGÉRANCE GLOBALE

Inexia Ingénierie est une filiale à 100% de la SNCF créée en février 2007 pour traiter les marchés d'infrastructure de réseaux sur lesquels la SNCF ne pouvait pas se positionner afin de respecter les règles européennes en matière de concurrence. La première obligation d'Inexia était donc dès l'origine de placer une véritable Muraille de Chine entre son système d'information et celui de la SNCF, le tout dans l'urgence puisque l'entreprise devait être opérationnelle en avril 2007, deux mois après la création juridique de la société. « Nous devons garantir que les personnels d'Inexia n'accèdent pas, au sein du système de la SNCF, à des informations qui leur donneraient une position privilégiée » insiste Véronique Barde-Chastel, responsable informatique et logistique d'Inexia Ingénierie. Avec la DSI de la SNCF, la seule solution possible s'est imposée d'elle-même : « Partir d'une feuille blanche pour construire le système d'information de la nouvelle société afin d'être certain de ne pas embarquer des morceaux inappropriés

du système d'information de la SNCF ou de laisser des connexions inter-applicatives. » Accessoirement, cela permettait à la SNCF de conserver entier son propre système sans risquer de voir partir à l'extérieur des fonctions nécessaires à d'autres entités du groupe.

Véronique Barde-Chastel se souvient : « je venais de la SNCF où, à tout moment, face à une difficulté, on pouvait se retourner en interne pour trouver une assistance. Or, avec cette séparation stricte, je me suis retrouvée à devoir gérer seule toute une série de problèmes, en ne pouvant m'appuyer que sur les consultants de prestataires. » Inexia a fait le choix d'une infogérance globale confiée à Groupe Hélice, avec Atos Origin en assistance à maîtrise d'ouvrage. « Je ne voulais pas me trouver dans une situation où un prestataire mettait un oeuvre quelque chose que le prestataire suivant n'aurait pas pu exploiter » plaide Véronique Barde-Chastel, qui avait exclu d'emblée la pluralité de fournisseurs. ■



On n'avance pas en restant les yeux rivés sur chaque clause du contrat

Nathalie Rachline
Gefco

Afin de stimuler la concurrence, Valeo a choisi deux fournisseurs proposant les mêmes services en leur accordant les mêmes tarifs pour l'externalisation de son système d'information. Chaque pays est généralement libre de choisir l'un ou l'autre mais il a parfois été demandé à telle ou telle entité de retenir l'un des prestataires pour lui permettre de poursuivre. Christophe Aubey se réjouit : « *les deux fournisseurs sont en concurrence pour faire avancer notre plan de progrès et la compétition est féroce. Ceci dit, les fournisseurs n'ont pas l'habitude de standardiser leurs offres ou de se retrouver dans une telle situation de concurrence. Cela n'a donc pas toujours été très simple de mettre en place cette démarche.* »

Au final, selon Eric Fimbel, les attentes (économiques en tous cas) vis-à-vis de l'externalisation sont souvent déçues : « *dans moins d'un tiers de 270 cas que j'ai étudiés pour mon dernier ouvrage, l'externalisation a abouti à une amélioration, souvent faible du reste, de la contribution de l'informatique au résultat de l'entreprise* ».

Pour que les attentes non-économiques (qualité de service...) puissent, pour leur part, ne pas être déçues, il est important de veiller à contractualiser efficacement. L'EOA entend faire avancer les bonnes pratiques en la matière au sein de sa commission juridique, qui comprend autant des clients que des prestataires. « *Ceci dit, ce n'est pas en ayant le regard rivé sur chaque clause du contrat que l'on avance car, sinon, on part sur le principe du tout ce qui n'est pas écrit n'est pas dû et il y a intérêt, dans ce cas, à n'avoir rien oublié* » stipule Nathalie Rachline, du département de la Vie Courante Informatique au sein de Gefco et membre du bureau de l'EOA.

3 SÉQUENCES POUR UN CONTRAT D'EXTERNALISATION

Selon l'avocate Christiane Féral-Schuhl, du cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie, l'essentiel dans l'établissement d'un contrat d'externalisation est de respecter une méthodologie stricte. Celle-ci repose avant tout sur une analyse des risques encourus au fil de trois séquences :

- 1 **Première séquence** : en amont de l'externalisation elle-même, il faut vérifier ce que l'on peut effectivement externaliser. « *Les licences de logiciels acquises en Europe ne sont pas nécessairement transférables en Inde, ou inversement, et les données personnelles ne peuvent pas être exportées sans précautions* » insiste-t-elle.
- 2 **Deuxième séquence** : l'exploitation de l'externalisation. Il s'agit bien sûr de définir des niveaux de service mais aussi de veiller à pouvoir les faire évoluer selon des changements de besoins ou des bouleversements technologiques qui apparaîtront forcément au cours du contrat. Le maintien du système d'information externalisé au niveau technologique du marché doit être contractualisé en s'appuyant, par exemple, sur un comité de veille.
- 3 **Troisième séquence** : la réversibilité ou la transférabilité.

« *Avoir un contrat, au moment du mariage, permet de garantir que l'on pourra divorcer sans remettre en cause son patrimoine mais, si l'on se marie, ce n'est pas pour divorcer mais au contraire pour être heureux* » juge Eric Fimbel. Si le contrat est donc nécessaire, il n'est pas tout dans cette garantie du bonheur professionnel des utilisateurs, de la DSI et du prestataire. Selon l'enseignant-chercheur, « *le contrat n'est pas un levier d'action, un facteur clé de succès. Les trois facteurs-clés sont : la compréhension des enjeux économiques du client par le prestataire ; l'anticipation des implications sociales, ce qui est vrai partout dans le monde, par seulement en France ; et pour finir l'attitude partenariale mutuelle, pas seulement sur le seul critère du coût mais aussi en tenant compte de l'affinité structurelle : taille, connaissance du secteur.* »

L'affinité avec le prestataire

La société Paris Re, réassureur, illustre cette réflexion sur l'importance de l'affinité via un cas très particulier de contractualisation. Sous le nom d'Axa Re, la société était membre du GIE informatique du groupe Axa, AxaTech. « *Dans ce cas, c'était l'adhésion au GIE qui tenait lieu de contrat* » indique Christian Labille, DSI de Paris-RE. Puis sa société a quitté le groupe Axa, il lui a donc fallu lancer un appel d'offres pour retrouver un prestataire informatique à l'heure où son système d'information prenait son indépendance vis-à-vis de celui d'Axa. Il a formalisé ses exigences pour finalement opter pour le GIE d'Axa qui avait répondu à l'appel d'offres ! La connaissance du secteur par le GIE a donc profondément joué.

Enfin, un des points les plus disputés d'un contrat d'externalisation, concerne sa fin, autrement dit la réversibilité. Mais, avertit Eric Fimbel, « *un homme marié ne redeviendra jamais célibataire. Autrement dit, en dehors du cas très particulier des fusions d'entreprises où il faut unifier des systèmes d'information situés en deux endroits différents, en interne ou externalisés, on ne réinternalise jamais exactement ce que l'on avait externalisé.* » ■

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

Adapter ses managers à l'évolution de son organisation

Sonia d'Emilio et Catherine Ducros sont responsables des pratiques recrutement et aide à la gestion des talents chez Whitehead Mann, l'un des principaux cabinets de recrutement de cadres dirigeants par approche directe. Elles expliquent comment gérer l'évolution des managers au sein d'une DSI.

CIO : *Quand une organisation doit-elle se pencher sur la gestion de carrière de ses managers ou futurs managers ?*

Sonia d'Emilio : Il y a deux grands contextes où nous intervenons. Le premier est la transformation ou l'évolution de l'organisation elle-même. L'organisation dispose-t-elle des compétences appropriées aux bons endroits ? Typiquement, un nouveau PDG arrive. Il souhaite mettre en place une nouvelle stratégie et doit s'assurer de l'agilité de son organisation pour mettre en œuvre ces changements. Il se peut aussi qu'après une phase de croissance importante, l'entreprise connaisse une période de stabilité voire ait besoin de se restructurer. Or les compétences pour le développement ne sont pas les mêmes que pour la restructuration. Il faut donc s'assurer que le management est toujours adapté. Dans un cas récent où nous sommes intervenus, une DSI a été filialisée afin d'évoluer d'un centre de coûts à un centre de profit facturant aux différentes entités du groupe voire à des clients extérieurs. Nous avons évalué les dix managers clés de la DSI pour valider leur adaptation à la nouvelle logique « *orientée clients* ». Le second contexte où de telles questions se posent, c'est la préparation du plan de succession. Il s'agit alors d'identifier en interne les hauts potentiels susceptibles, maintenant ou demain, de succéder à tel ou tel manager. A contrario, si le potentiel interne n'existe pas, il faut préparer un recrutement.

CIO : *Un plan de succession sert-il uniquement pour des modifications d'organigramme anticipées ?*

Sonia d'Emilio : Non. En juin dernier, l'accident de l'avion Rio-Paris nous a rappelé à tous qu'un plan de succession est une nécessité de bonne gouvernance. Une grande entreprise industrielle française y a perdu plusieurs managers clés de sa division Amérique du Sud dont le DSI. Pour faire face à des accidents qui peuvent arriver à tout moment, il faut savoir, dès le moment où la question se pose, si un successeur est identifié, s'il est prêt, si un accompagnement est nécessaire ou si, devant le caractère trop précoce de l'ouverture de la succession, un recrutement en urgence doit être envisagé avec un management de transition le cas échéant. Moins tragiquement, un manager peut démissionner sans qu'on s'y attende. On ne dispose alors que du préavis pour adapter l'organisation. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez une présentation du recrutement par approche directe par **Solveig Romand**, Consultante senior chez CT Partners sur **CIO Online**

LES ÉTAPES D'UNE MISSION DE GESTION DE MANAGERS ET DE HAUTS POTENTIELS

La première étape d'une mission d'un cabinet spécialisé est de définir le contexte et d'appréhender les enjeux stratégiques de l'entreprise, ce qui va permettre de construire un référentiel de compétences. « *On ne parle pas d'évaluation dans l'absolu mais par rapport à des enjeux stratégiques* » insiste Sonia d'Emilio, responsable de la practice Leadership Solutions chez Whitehead Mann. Ensuite, l'entreprise communique sur l'opération et explique aux personnes concernées les objectifs et les bénéfices. Chaque individu est alors reçu en entretien en face à face. C'est un entretien structuré et approfondi réalisé par deux consultants,

l'un de la pratique sectorielle (« technologies » pour les DSI), l'autre spécialiste transverse de ce type d'interventions. L'objectif est de porter un jugement sur les compétences mais aussi sur les aspirations. Sonia d'Emilio précise : « *Il est important d'être transparent et soi-même. Il ne faut pas jouer un rôle car cela se voit.* » Enfin la personne est à nouveau reçue par les consultants pour lui restituer les conclusions et notamment aborder les points de développement individuel. « *La démarche doit avoir une valeur ajoutée aussi pour la personne évaluée, pour l'aider dans sa gestion de carrière* » termine Sonia d'Emilio. ■



**Il faut s'assurer
que le
management
est toujours
adapté.**

Catherine Ducros
Whitehead Mann

CIO : *Quel est l'apport d'un cabinet comme le votre dans cette démarche ?*

Sonia d'Emilio : Nous apportons un jugement « robuste » sur le potentiel de développement des cadres dirigeants. Nous aidons à la prise de conscience de soi, notamment des besoins de développement. Nos interventions permettent aussi d'identifier des erreurs de « casting » permettant ainsi d'éviter un conflit et mieux orienter la carrière de l'individu. En général, les entreprises ont les idées à peu près claires sur les hauts potentiels disponibles et sur les plans de succession. Le rôle d'un cabinet, c'est d'apporter un regard externe et objectif pour valider le choix de l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si notre activité « Leadership Solutions » s'appuie sur une activité de recrutement, en effet nous apportons une vision et une connaissance du marché qui nous sert d'étalonnage. Par exemple, une DG peut avoir une mauvaise opinion d'un manager dans un autre pays alors que, sur place, celui-ci sera peut-être le meilleur disponible dans sa catégorie selon les critères locaux. A l'inverse, elle peut surévaluer un manager qui pourrait être remplacé par un profil plus adapté. Enfin, de hauts potentiels locaux peuvent être intéressants à faire venir au siège.

Catherine Ducros : Il s'agit, en fait, d'effectuer un alignement stratégique entre les compétences disponibles, les potentiels détectés, les plans de carrière, les besoins actuels de l'organisation et ses axes de développement prévus. On peut ainsi être amené à proposer une répartition différente des affectations de responsabilités selon les potentiels de compétences disponibles à un endroit donné. Dans tous les cas, nous effectuons une restitution à chaque personne évaluée.

CIO : *Etes-vous capables d'identifier les hauts potentiels par vous-même ?*

Sonia d'Emilio : Oui mais nous n'intervenons pas sur des populations très jeunes.

Catherine Ducros : Aujourd'hui, au sein des DSI on est à la recherche de profils ayant des compétences transverses, avec un bon équilibre technique, et capables de mettre l'innovation au service du business. Les capacités de management sont également de plus en plus critiques. Nous aidons les DSI à identifier et à promouvoir dans leurs organisations ces managers de demain. ■

Bertrand Lemaire

CIO ÉVÉNEMENTS

CONFERENCE STRATEGIQUE

Décisionnel : améliorer sa réactivité pour traverser la crise

Mardi 22 septembre 2009 – Hôtel Prince de Galles, 33 avenue George V, Paris – de 8h30 à 11H30

En période de tension et d'incertitudes, les outils décisionnels apportent l'indispensable capacité d'analyse des performances pour le pilotage de l'activité de l'entreprise et le contrôle des coûts. A côté des plates-formes généralistes, des solutions métiers émergent et les technologies s'enrichissent. Les entreprises gagnent en maturité et mettent en place des organisations ad hoc afin de déployer plus rapidement et plus efficacement des solutions de Business Intelligence.

Au programme :

- Le décisionnel face aux défis de 2009 et pour gérer la sortie de la crise
 - Les évolutions technologiques
- Revue des bonnes pratiques en décisionnel par des témoins DSI

NSCRIVEZ-VOUS SUR

<http://www.cio-online.com/conferences/>

Entrée gratuite réservée aux DSI, sur inscription préalable.

Ce que votre budget IT révèle de la valeur de votre entreprise

Peut-on dire comment l'IT contribue à votre entreprise en regardant uniquement votre budget ? Si ce n'est pas le cas, vous êtes moins efficace que vous ne le pourriez. C'est ce qu'explique Albert R. Eng, du fond d'investissement Cerberus Capital Management, à notre confère américain CIO.com.

Un bon chef d'entreprise encouragera toujours une répartition avisée des dépenses IT. Et dans le même temps, une gestion financière astucieuse de l'IT donne à la DSI la flexibilité pour répondre rapidement à des décisions d'entreprise telles que la vente d'un secteur d'activité ou une acquisition. C'est ce qui fait d'un budget IT bien géré l'une des composantes les plus importantes dans l'arsenal d'un DSI. Si vous voulez survivre à un examen par des chefs d'entreprises, par vos collègues des directions métiers, ou par des acquéreurs potentiels, vous devez être prêts à expliquer clairement chaque dépense, à justifier pourquoi vous avez dépensé cet argent, et démontrer en quoi cela a été bénéfique pour l'entreprise. De cette manière, vous fournirez une vue quantitative de la valeur de l'IT.

Vous êtes sans doute d'accord, et pourtant beaucoup de budgets IT sont loin du compte. En tant que conseiller IT pour le fonds d'investissement *Cerberus Capital Management*, j'ai examiné des douzaines de budgets IT d'industries différentes. Beaucoup étaient si fragmentés que les détails ne pouvaient être reliés avec les lignes budgétaires générales. Dans d'autres, les coûts centralisés étaient alloués de la même manière entre des secteurs qui utilisaient l'IT à des degrés et avec des bénéfices différents. De nombreux budgets ne portaient pas leurs prévisions au delà d'une année fiscale. Rien n'est plus décourageant pour un investisseur ou un chef d'entreprise que de passer en revue un budget IT de plusieurs millions de dollars qui ne peut pas être estimé, expliqué, et dont on ne puisse tirer aucune prévision.

Montrer où va vraiment l'argent

Peu importe à quel point l'IT est stratégique pour votre entreprise, d'un point de vue comptabilité ou investissement, elle sera traitée comme un centre de coûts. Vos dépenses annuelles de fonctionnement (OpEx) seront intégrées à la partie 'Dépenses générales, administratives et ventes' du compte d'exploitation. Quant aux dépenses d'investissement en immobilisations (CapEx), elles seront capitalisées au bilan, et amorties sur la durée de vie utile de l'investissement. La bonne pratique consiste à séparer CapEx et OpEx en trois catégories : stratégique, reportée, et essentielle au fonctionnement. Les dépenses de capital qui créeront dans le futur des bénéfices doivent être étiquetées comme stratégiques. Les projets que vous n'avez pas implémentés (en raison de réductions de budgets ou autres raisons de maîtrise des coûts) mais qui sont nécessaires pour la croissance doivent être rangées dans la catégorie « reportée ». Enfin, les dépenses qui font partie des opérations de mise à jour annuelles devraient être classées comme essentielles.

Les dépenses de fonctionnement (OpEx) doivent être traitées de la même manière : souvenez-vous que toutes les dépenses de capital ont pour conséquences des dépenses engagées au quotidien. La façon dont vous classez vos dépenses peut affecter l'estimation de la valeur de votre entreprise. Pendant une acquisition, par exemple, un montant significatif de dépenses en capital placé dans la catégorie « reporté » peut diminuer la valeur totale de l'entreprise du point de vue de l'acheteur. Un grand montant de CapEx « reporté » indique en effet que l'investissement global de l'entreprise dans les technologies n'a pas suivi le rythme du business plan prévu de la société, de la stratégie d'entreprise, ou de la capacité comparable de l'industrie. Ces coûts technologiques pourraient être assumés par l'acheteur.

Personne ne s'attend à un degré de détail très avancé, mais vous devez choisir le niveau d'information qui permette à d'autres managers d'avoir le sentiment qu'ils connaissent la totalité des coûts-bénéfices des opérations pour un produit ou un service. Un budget fiable et détaillé permet de se faire une très bonne idée des performances de l'organisation IT. Pour le DSI, les habitudes de gestion financière et la perspicacité en général pourraient bien être les éléments qui font pencher la balance soit pour rester dans l'obscurité de son bureau, soit pour atteindre le comité exécutif. ■

Albert R. Eng, conseiller IT pour le fond d'investissement
Cerberus Capital Management pour CIO Etats Unis

« Le DSI doit appliquer une démarche de *business case* »

Dominique Laurent est directeur général en charge de l'administration et des finances chez Manpower France. Il a conscience des difficultés du métier de DSI, mais il n'en demeure pas moins attentif au respect de certaines obligations.

CIO : *Pour votre propre exercice professionnel, qu'attendez-vous de la DSI en terme d'outils, de moyens ou de services rendus ?*

Dominique Laurent : Il existe deux grandes familles d'attentes, celles qui relèvent d'un côté des études et de l'autre de la production. Côté études, il y a un vrai besoin d'une compréhension suffisante des métiers de l'entreprise. Et sur un plan plus informatique, il est nécessaire d'obtenir une vraie fiabilité des tests et des recettes avant la mise en production. Trop souvent, on a encore des applicatifs mis en production qui ne fonctionnent pas comme ils le devraient. Concernant la production, j'attends surtout un taux de service des applications suffisant par rapport à nos besoins métiers. Et il est nécessaire, quand une opération de maintenance prévisible va couper certains services, que chaque personne impactée soit prévenue suffisamment longtemps à l'avance, pas quelques minutes avant. Le DSI doit également être capable de gérer les évolutions technologiques comme la dématérialisation ou la désormais nécessaire ouverture de nos système d'information vers l'extérieur sans compromettre la sécurité.

CIO : *Quelle évolution vous marque dans l'usage des systèmes d'information ?*

Dominique Laurent : L'évolution des pratiques en entreprise, depuis des années, aboutit à ce que des tâches jadis considérées comme relevant de l'assistantat soient désormais effectuées directement par les managers. Dès lors, j'attends un support adéquat des services en télécommunications et bureautiques. Certes, je n'ai pas à entrer moi-même dans notre PGI mais je fais de nombreux retraitements bureautiques poussés sous Excel par moi-même. A l'époque où j'ai débuté, il y a avait un pool de secrétaires pour taper les rapports. Cette époque est définitivement derrière nous. La conséquence de cela, c'est que la bureautique n'est plus anodine mais doit bénéficier d'un support excellent et réactif. Si la messagerie est en panne deux heures, ce n'est plus du tout la même chose aujourd'hui qu'il y a cinq ans. De même, on utilise désormais un agenda électronique sans trace papier. Si le courriel ou le calendrier tombent en panne, c'est le travail qui s'arrête. Mais je suis conscient qu'assurer ce support est de plus en plus complexe car on travaille désormais dans les entreprises selon des horaires décalés et parfois à l'étranger.

CIO : *Quelles bonnes pratiques désirez-vous que le DSI utilise au sein même de sa direction ?*

Dominique Laurent : La première exigence, c'est que le DSI soit capable, en même temps, d'assurer la coordination entre Maîtrise d'oeuvre (MOE) et maîtrise d'ouvrage (MOA) tout en séparant MOE et MOA. La coordination, cela signifie que les applicatifs doivent être adaptés aux besoins. La séparation, quant à elle, vise à garder l'expression de besoins et la propriété explicite de celle-ci côté métiers. Ce que je ne veux surtout pas, c'est que des informaticiens développent en « live » sans que l'on sache ▶

MANPOWER FRANCE, UN NOUVEAU DSI DEPUIS OCTOBRE 2007

Début 2008, CIO a interviewé Didier Roy, le DSI de Manpower France, qui venait d'arriver quelques mois plus tôt. La société est dirigée depuis mars 2007 par Françoise Gri qui était auparavant PDG d'IBM France. La direction générale de Manpower est donc assurée par quelqu'un au courant des TIC. Didier Roy nous avait expliqué les raisons qui l'avaient poussé à accepter ce poste : « *Le projet d'entreprise de Manpower est un projet de transformation porté par la nouvelle direction de la société. Et une clé de voûte de cette transformation est le système d'information. (...) Manpower a une image qui lui colle à la peau : celle*

d'une entreprise qui ne fait que de l'intérim. Or, aujourd'hui, le groupe a bien d'autres savoirs faire. Son métier, désormais, s'énonce ainsi : « créateur de solutions pour l'emploi ». Nous faisons du recrutement permanent (CDI), de la formation, du placement de RMIste en collaboration avec les Conseils Généraux. Nous avons une bonne couverture des bassins d'emploi au travers de nos 1000 agences en relation avec 90 000 entreprises clientes. » ■

Pour en savoir plus



WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia

Retrouvez
la biographie de
Françoise Gri
sur **Wikipedia**

après ce qui a été fait et dans quelles conditions. Un autre point important est une coordination entre la production et les études. Il arrive encore que les environnements de test soient suffisamment différents de ceux de production pour qu'un applicatif ne fonctionne pas convenablement en arrivant en production. J'attends également du DSI une veille technologique raisonnable sans qu'il ne tombe dans le dernier gadget à la mode, même si cela doit lui assurer la paix avec des directeurs. Enfin, je désire que le DSI réussisse à appliquer une démarche de « business case » à tous les projets, même ceux d'infrastructure. Il ne s'agit pas forcément de calculer un ROI mais au moins d'exprimer explicitement le besoin à l'origine du projet, de définir exactement ce que l'on en attend, de connaître son coût complet et les risques encourus, etc.

CIO : *A l'inverse, quelles pratiques d'un DSI peuvent profondément vous énerver ?*

Dominique Laurent : Il y a quatre points qui m'énervent considérablement lorsqu'ils se produisent : planter sans justification une opération à date forcée avec une maintenance qui pouvait attendre, prévenir au dernier moment d'une indisponibilité, la gabegie en investissements logiciels et les présentations techniques d'un projet totalement incompréhensibles. Chez Manpower, nous avons bien sûr pris les mesures adéquates pour éviter que cela n'arrive. Par exemple, nous avons réprécisé il y a deux ans nos processus d'autorisation de dépenses, ce qui évite beaucoup les acquisitions somptuaires en imposant un contrôle extérieur à la DSI sur les décisions à impact financier.

CIO : *Un DSI nous déclarait : "SAP peut planter une matinée, je serais moins ennuyé qu'avec une panne de cinq minutes de la messagerie électronique du PDG." Qu'en pensez-vous ?*

Dominique Laurent : Il est probable que beaucoup de DSI pourraient dire la même chose. [rires] En interne, pour les cas ordinaires de problèmes techniques constatés par un salarié quelconque, il y a le helpdesk classique. Mais si le PDG constate par lui-même un problème informatique -ou moi d'ailleurs, il va appeler le DSI directement et demander que le problème soit résolu immédiatement. Donc, effectivement, si la messagerie du PDG a un problème ou si moi-même je constate un incident sur le PGI, le DSI sera averti dans les cinq minutes. Chez nous, cependant, les processus sont tels que le DSI sera averti d'un incident ordinaire dans les mêmes délais. Les managers travaillent de plus en plus à des horaires variables et décalés, parfois dans un pays étranger. Dans certains cas, notamment à cause des horaires, il n'y a pas de service de helpdesk assuré et c'est un vrai souci.

CIO : *En tant que DG, quels sont d'après vous les grands devoirs de la DSI vis-à-vis de l'entreprise dans son ensemble ?*

Dominique Laurent : D'une manière générale, il doit être à la fois à l'écoute du business et des évolutions technologiques pour aider l'entreprise à s'améliorer. Je vois une déclinaison en trois points principaux de cette généralité : garantir la fiabilité et la sécurité des systèmes d'information au meilleur coût, PCA/PRA inclus ; être suffisamment à l'écoute des métiers pour supporter leur évolution ; et enfin un rôle de veille technologique pour pousser l'innovation business sans tomber dans le gadget.

CIO : *Quel dernier mot voudriez-vous dire à votre DSI ?*

Dominique Laurent : Tiens bon ! Nous comptons sur toi ! Tu as un rôle clé, et même de plus en plus critique, dans l'entreprise. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



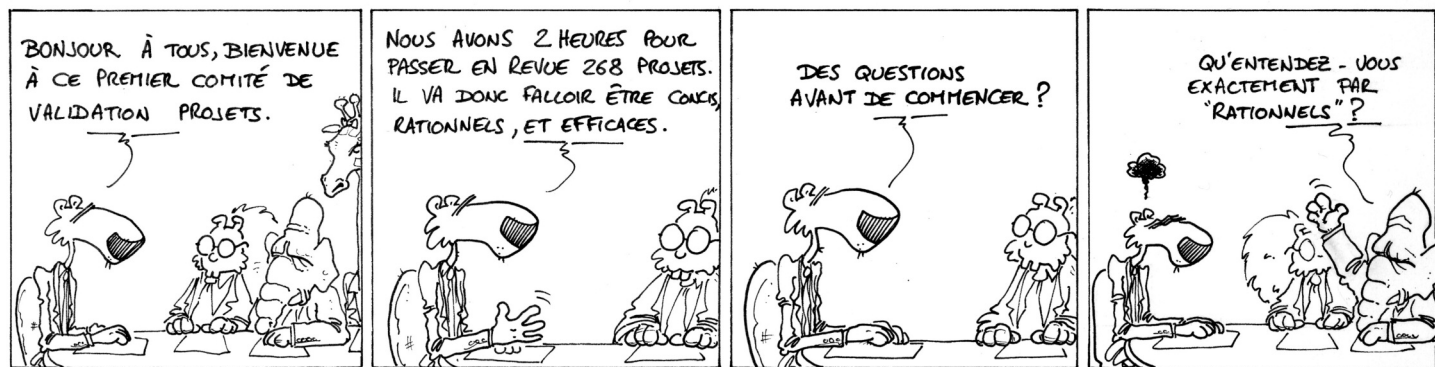
Retrouvez l'interview réalisée il y a un an en février 2008 de

Didier Roy,
DSI de Manpowers
sur CIO Online

COMMENT UN DSI PEUT-IL ÉNERVER SON DG ? PROBABLEMENT EN PRATIQUANT COMME CECI :

- 1 « Planter » un arrêté des comptes ou une autre opération à date forcée à cause d'une mise à jour ou d'une maintenance qui auraient pu attendre la fin de l'opération.
- 2 Prévenir au dernier moment d'une indisponibilité. Il se peut très bien qu'une opération de maintenance, notamment de mise à jour, suppose un arrêt de certains systèmes et c'est tout à fait compréhensible. Mais chaque acteur concerné utilisant directement ou indirectement le dit système doit être mis au courant avec suffisamment de préavis pour avoir le temps de s'organiser.
- 3 Prendre une décision sur un besoin applicatif en lieu et place d'une direction métiers. Il est inacceptable que des investissements en logiciels soient décidés de façon déconnectée des besoins métier. Il arrive ainsi que des logiciels ayant coûté une certaine somme soient jetés trois mois plus tard en ayant très peu servi.
- 4 Présenter un projet de manière incompréhensible par les directions métiers ou la direction générale. Vingt-cinq diapositives de beaux schémas avec uniquement des préoccupations techniques et sans une seule fois une vision métiers, une analyse du risque et des coûts, c'est du temps de perdu pour tous les managers assistant à la réunion.

PILOTER LE PORTE-FEUILLE DE PROJETS



CIO EVENEMENTS 2009

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2009 sur cio-online.com

DECISIONNEL / CRM 22 septembre 2009 - Paris

En période d'incertitude, le décisionnel apporte l'indispensable analyse des performances pour le pilotage de l'entreprise. A côté des plates-formes généralistes, des solutions métiers émergent. L'heure est à la démocratisation de la business intelligence.

MATINÉE WEB 2.0, l'entreprise étendue et collaborative 29 septembre 2008

Les outils du Web 2.0, réseaux sociaux en tête, arrivent dans les entreprises sous l'impulsion d'une nouvelle génération de collaborateurs. Il s'agit désormais de tirer le meilleur parti de ces outils de mise en commun de l'information informelle, tels que les portails de gestion de projets ou les conférences Web et vidéo.

JOURNÉE FORUM – SOA - Cloud Computing – Saas 6 octobre 2009

Maîtrise des coûts, recentrage sur le cœur de l'activité et exigence d'une meilleure réactivité poussent les entreprises à rechercher toujours plus d'agilité pour leur système d'information. Comment faire en sorte que la SOA tienne sa promesse d'enrichissement de l'informatique par les métiers ? Comment bénéficier de la souplesse apportée par le Cloud Computing et le Saas ?

MATINÉE DÉMATÉRIALISATION 15 octobre 2009

Sous la pression d'internet, la dématérialisation des processus et des documents s'impose au sein des entreprises et des organismes publics. L'heure est au basculement sur des solutions globales, efficaces de bout en bout, après le succès des projets départementaux afin de doper la compétitivité et les performances de l'entreprise.

BANQUE FINANCE 19 novembre 2009

En pleine crise économique et à l'heure des fusions/acquisitions, les banques doivent réussir rapidement leurs multiples chantiers de mise en conformité réglementaire et l'industrialisation de leurs plates-formes de services.

AMELIORER LA PERFORMANCE DE SON SI 26 novembre 2009

Le bon service au bon prix : dans ces périodes tendues d'un point de vue économique, une des missions clé de la DSI est d'arbitrer la qualité de service du système d'information selon les objectifs stratégiques de l'entreprise pour chacun des services délivrés.

SOMMAIRE N°9 - SEPTEMBRE 2009

RETOUR D'EXPÉRIENCES : A chaque entreprise ses priorités en sécurité

GUIDE SOLUTIONS : Comment traiter les VIP de sa société

GESTION DE CARRIÈRE : Acquérir une crédibilité informatique quand on vient des métiers

FACE AUX METIERS : Ce que le marketing attend de sa DSI

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6/8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • Tél.: 01 41 97 61 45

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

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

A collaboré à ce numéro : Vivien Derest

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 7/09/2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre

Une matinée sur le bon cadrage de son contrat d'externalisation

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 18 JUIN 2009 PAR CIO

Le 18 juin dernier, CIO a invité une centaine de responsables IT à partager sur les meilleures pratiques en matière d'externalisation. Cette matinée stratégique sur la maîtrise des coûts et l'optimisation des systèmes d'information se déroulait à l'Automobile Club de France, place de la Concorde à Paris.

Le 18 juin 2009, CIO a reçu plus d'une centaine de décideurs IT sur le thème du recours à l'externalisation comme outil de maîtrise des coûts et de la qualité du système d'information. Cette matinée stratégique se déroulait dans les salons l'Automobile Club de France, place de la Concorde à Paris.

Elisabeth de Maulde, présidente du cabinet d'analystes Pierre Audoin Consultants, a ouvert la matinée en faisant le point sur l'état du marché de l'externalisation. Elle a présenté les quatre grands segments de prestations : l'infogérance (54% du marché), la TMA/GPA (23%), l'hébergement (14%) et l'externalisation de processus métiers (le BPO, Business Process Outsourcing, tel que la paye, 9% du marché). Elle a ainsi souligné que dans les pays latins comme la France ou l'Espagne, le recours à l'externalisation demeure inférieur à la moyenne européenne, même si, partout, la part de l'outsourcing est en croissance. Un pays comme la France fait une forte consommation d'assistance technique, car le coût y est plus faible que dans les pays anglo-saxons.

Maîtriser le processus d'externalisation

L'externalisation apparaît donc moins attrayante vue de France qu'en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis. De plus, dans l'hexagone, la démarche consiste généralement à multiplier les externalisations à périmètre unitaire réduit au lieu de choisir des externalisations les plus globales possibles. La crise, et sa pression sur les coûts, n'est pas un facteur majeur en faveur de l'externalisation. En période de forte tension sociale, le recours à cette solution est plutôt envisagé à moyen terme, la plupart des dirigeants jugeant qu'il n'est pas utile de jeter de l'huile sur le feu. Mais externaliser ne suffit pas à atteindre ses objectifs de coût ou d'agilité si l'on ne maîtrise pas les processus associés.

L'éditeur BDNA a ainsi présenté ses solutions - sans agent - permettant d'inventorier la totalité d'un parc informatique (matériels, logiciels, systèmes virtuels), une tâche indispensable notamment en début et en cours d'externalisation. On obtient alors des tableaux de bord selon diverses vues (par technologie, par fournisseur, par contrat...) avec des niveaux d'intrusion plus ou moins élevés (découverte du réseau, connexion en tant qu'utilisateur, mesures d'usages).

Une première table ronde a ensuite réuni Benoit Tiers, DSI d'Areva et président de l'EOA (Association Européenne de l'Outsourcing), Eric Fimbel, Professeur à Reims Management School, Véronique Barde-Chastel, d'Inexia Ingénierie, une filiale de la SNCF, Valérie Oury, DGA en charge des systèmes d'information d'Issy-les-Moulineaux, seule collectivité locale externalisant massivement son système d'information et enfin Christophe Aubey, DSI de la branche Valeo Engine Cooling du groupe Valeo. Ces professionnels ont débattu de façon animée des bonnes pratiques en termes de choix des prestataires, et de la nécessaire adaptation au contexte propre à chaque entreprise, depuis des externalisations partielles jusqu'à un outsourcing complet. Les économies réalisées ne sont pas le seul critère de choix d'un prestataire. Et toute baisse des coûts pouvant entraîner des baisses de qualité de service, il faut savoir arbitrer entre coût et qualité. Une démarche qui nécessite le support des directions métiers.

Des volumes de données qui explosent

La société Iron Mountain a alors décrit les méthodes pour baisser les coûts en externalisant le stockage des données inactives dont le volume a tendance à exploser. La notion de « donnée inactive » renvoie à un intermédiaire entre la donnée « vivante » et l'archive : elle doit rester accessible en cas de besoin mais ce besoin est rare et imprévisible.

Enfin, la seconde table ronde a réuni Eric Fimbel, l'avocate Christiane Féral-Schuhl, Nathalie Rachline, responsable du Département de la Vie Courante Informatique de GEFCO et membre du bureau de l'EOA et Christian Labille, DSI de Paris-RE sur le sujet du « savoir contractualiser et garantir la qualité d'une externalisation ». Ce qu'il faut attendre d'un contrat passé avec un prestataire a amené une passe d'armes entre Eric Fimbel et Christiane Féral-Schuhl qui n'avaient clairement pas la même optique de la question. La commission juridique de l'EOA a longuement travaillé sur les bonnes pratiques en la matière pour éviter les conflits entre clients et fournisseurs ■.

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos de la conférence sur CIO TV

La 1^{ère} plateforme communautaire d'information et de services

à destination des managers des systèmes d'information

A l'heure où la circulation va toujours plus vite, **CIO accélère** et passe d'un format magazine à une version électronique (pdf) consultable directement depuis votre ordinateur.

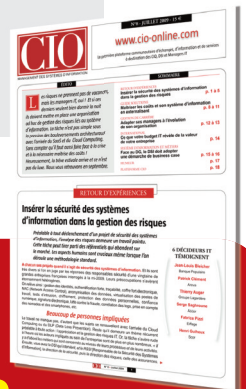
Avec **cette nouvelle formule** concentrée sur les retours d'expérience, la veille technologique et les chiffres clés du marché, vous disposez d'un véritable outil d'aide à la décision et de pilotage des systèmes d'information.

En plus de **CIO.Pdf** cette nouvelle plateforme vous propose de nombreux services :

- **CIO Événements** avec ses rendez-vous stratégiques organisés chaque mois
- **CIO TV** : interviews en vidéo de DSI (décryptage de projets, portraits...)
- **CIO actualité** avec sa newsletter hebdomadaire
- **CIO Club** le 1^{er} réseau social exclusivement réservé aux DSI et IT Managers avec déjà 140 membres

Téléchargez gratuitement, dès à présent, les 6 premiers CIO.pdf

- CIO.Pdf N°1 : Remettre un projet sur les rails
- CIO.Pdf N°2 : Réduire les coûts : Offshore et maintenance
- CIO.Pdf N°3 : Les DSI s'adaptent à la crise
- CIO.Pdf N°4 : Convergence et savoir-être
- CIO.Pdf N°5 : Spécial Trophées : 15 projets phares détaillés
- CIO.Pdf N°6 : Mobilité et marketing de la DSI



Offre de lancement

Abonnez-vous à CIO.Pdf pour

210 € seulement par an

+

l'accès au réseau social CIO Club* offert pour les DSI et IT Managers.

Soit une réduction de plus de 56 %

Je veux m'abonner

* Offre valable pour les 100 premiers abonnements

CIO Club, le 1^{er} réseau social exclusivement réservé aux IT managers contient déjà 140 membres inscrits

Pour tout renseignement contacter : cio-abonnement@it-news-info.com