

## ÉDITO

**U**ne méthode c'est comme une rampe d'escalier, cela vous aide à monter les marches, mais cela ne les monte pas à votre place, a coutume de prévenir Marie-Noëlle Gibon, présidente de l'association Ae-SCM. Et à l'heure où les cadres méthodologiques sont souvent craints pour leur lourdeur et leur coût de mise en œuvre, de plus en plus d'entreprises s'intéressent au Lean, aux méthodes agiles et au contrôle des coûts selon ABC/ABM. Illustration dans ce numéro de CIO avec les témoignages de BNP Paribas, de Generali et du PMU.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Optimiser la délivrance des services de la DSI**

p. 1 à 6

## GESTION DE CARRIÈRE

**Un juriste de formation pilote l'informatique d'un groupe de 2,5 milliards d'euros**

p. 8 à 9

## INTERNATIONAL

**Restructurer l'IT pour adopter une organisation globale**

p. 12 à 13

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**MMA: « Le marketing demande à l'IT des choses impossibles à réaliser »**

p. 14 à 15

## HUMEUR

p. 16

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Optimiser la délivrance des services de la DSI

*Améliorer la délivrance des services de la DSI peut s'appuyer sur les apports de méthodologies comme le Lean Management, les méthodes agiles ou ABC/ABM. Elles donnent des armes aux professionnels IT pour doper leur efficacité.*

**Sans l'excellence opérationnelle, une direction des systèmes d'information n'est rien.**

Et pour réussir dans ses missions régaliennes, un manager IT qui veut faire tourner rond l'usine informatique, tant pour la production que pour les développements logiciels, trouvera un guide dans les cadres ITIL ou CMMI. Bonne nouvelle, ces derniers se voient désormais enrichis par de nouvelles démarches méthodologiques.

Le référentiel ITIL des bonnes pratiques peut être amélioré par l'usage de la méthodologie Lean. Quant au cadre CMMI, il se voit complété à bon escient par les méthodes agiles. Enfin, l'indispensable contrôle des coûts de la DSI gagne en maîtrise grâce à la méthode ABC/ABM. C'est ce qui ressort des témoignages de BNP Paribas, Crédit Mutuel Arkea, Générali ou du PMU.

### *ITIL absent des petites équipes*

Le référentiel ITIL est banalisé pour l'exploitation d'un système d'information. « Il n'y a peut-être que certaines petites équipes de production qui n'utilisent pas ITIL » considère **Richard Valenti, DSI de Generali**, deuxième assureur en France. Generali emploie 7 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 16,7 milliards d'euros. La DSI regroupe 1 200 personnes dont 350 personnes à la production. « Les processus ITIL es plus importants ▶

### 5 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Richard Valenti**

Generali France

**Didier Calvar**

Crédit Mutuel Arkea

**Hugo Heitz**

BNP Paribas

**Corinne Fize**

BNP Paribas

**Carole Gallès**

PMU



## Le Lean amène un transfert de compétences vers les opérationnels

Hugo Heitz  
BNP Paribas

sont alors la gestion des changements, et la gestion des incidents, quand les incidents deviennent des problèmes » estime-t-il.

**Pour les équipes de production informatique les plus avancées, l'heure est à la migration d'ITIL v2 vers ITIL v3, plus orienté vers l'amélioration continue et la prise en compte des objectifs des métiers.** ITIL permet de certifier des individus. Mais lorsque l'on est dans une démarche qualité, et que l'on veut simplifier les partenariats inter entreprises, qui nécessite des audits contraignants, le mieux est de faire « certifier l'organisation, ce que permet l'ISO 20000 » décrit **Didier Calvar, directeur technique informatique de la banque Crédit Mutuel Arkea**. La banque emploie 8000 collaborateurs au service de 3 millions de clients dans 750 agences. Elle cible cette certification pour la fin de 2011. Par rapport à ITIL v2, l'ISO 20000 ajoute les processus d'amélioration continue, le pilotage des processus, et le catalogue de services qui n'existaient pas en ITIL v2. « On devient prestataire de services » ajoute Didier Calvar.

### Ne conserver que la valeur ajoutée

Ceci dit, il est aussi possible de doper l'efficacité d'ITIL avec l'usage du Lean. Le Lean – issu du monde industriel et notamment des usines de Toyota - propose d'observer chaque processus et d'en retirer ce qui ne contribue pas à la création de valeur ajoutée. Cette méthodologie est appliquée dans les plus grandes banques françaises telles que la Société Générale ou BNP Paribas pour leur système d'information.

Chez BNP Paribas, dans l'entité ITP qui gère 10000 serveurs en Europe, **Hugo Heitz, est en charge du déploiement de Lean Six Sigma**. « Nous sommes certifiés ISO 9001 et ISO 20000 et en cours de certification ISO 14001 pour la partie infrastructure » décrit-il. « Avec le Lean, il y a un transfert de compétences vers les équipes opérationnelles, pour que chacun effectue de la résolution de problème et apporte de la valeur pour les clients de BNP Paribas » décrit-il. La banque met en œuvre un programme de formation des managers et de sensibilisation des équipes opérationnelles. « L'objectif en 2010 est de former la moitié des managers, et d'avoir fini en 2011. » Il poursuit : « ITIL v2 n'incluait pas l'amélioration continue, ce que l'on appelle le CSI (Continual Service Improvement). Cette amélioration est demandée dans ITIL v3 mais sans que l'on dise comment s'y prendre. » Or, le Lean donne des moyens d'y parvenir.

### Comprendre les attentes du client

« Le Lean ne dit pas précisément comment le faire » modère toutefois Hugo Heitz. Le Lean fournit une pratique opérationnelle de développement des compétences des collaborateurs par la résolution de problèmes. La démarche vise à comprendre les attentes du client, constituer ►

## MESURER LA QUALITÉ DE SERVICE NÉCESSITE UN OUTILLAGE AD HOC

L'objectif de Didier Calvar, directeur technique informatique de la banque Crédit Mutuel Arkea, est d'« exploiter le système d'information à la qualité contractualisée avec les utilisateurs, en gérant un niveau d'évolutions élevé et en maîtrisant les budgets. » La DSI emploie 370 personnes dont 180 à la production qui gèrent 750 applications sur 900 serveurs, logiques ou physiques. Elle met en place un programme qualité sur trois ans. Cela comprend la certification ISO 20000 pour l'équipe de production. Il s'agit de la norme ISO correspondant à Itil. Le déploiement des processus Itil est fondamental pour garantir le maintien de la qualité contractualisée dans les SLA (Service Level Agreement). Les processus Itil v2 sont mis en place depuis 3 ans. Il s'agit des processus du service support : gestion des incidents, des problèmes, des mises en production et de la gestion des configurations. La CMDB a été développée en interne. La supervision des performances est approfondie. Des outils venant de BMC, CA ou IBM, aident à superviser le taux d'occupation des disques ou l'état des bases de données Oracle. Une sonde Nagios - un outil Open Source – identifie la présence de tel ou tel programme et si telle ou telle table Oracle est conforme. Arkea dispose de la solution Strobe de Compuware afin de mesurer la performance des applications

en ligne, et de savoir par exemple dans quelle section Cobol peut se trouver un souci. Introscope de CA sert à analyser les applications Java. Des sondes Newtest ont servi à simuler des transactions d'utilisateurs, mais ont été abandonnées au profit d'un développement interne à base de « curl ». « Un robot simule des transactions en permanence, mais il n'ira pas jusqu'au bout de la transaction, ce qui nous prive de l'information complète sur les temps de réponse » regrette Didier Calvar. Avec la montée en puissance du canal web pour s'ouvrir à ses clients, via son service Fortuneo, l'impératif est d'analyser des architectures à plusieurs rangs applicatifs sur internet. Il faut identifier où peut se trouver un problème. Des solutions de capture des flux réseaux ont été testées, sans convaincre. Le Crédit Mutuel Arkea a mis en place une solution de mesure des transactions d'origine OpTier. Elle identifie la nature des composants applicatifs. Dix serveurs ont été équipés d'un agent. C'est ainsi qu'a été découvert rapidement un problème de performance dans le code d'une base Oracle. « Les SLA sont le fondement de l'ISO 20000. La certification ISO 20000 reconnaîtra le niveau que nous avons atteint en ce qui concerne les bonnes pratiques Itil » termine Didier Calvar. ■



## Tout le monde se sent investi à son niveau

Corinne Fize  
BNP Paribas

un environnement dynamique, rendre visible les problèmes, identifier les gaspillages et résoudre les problèmes en équipe, un par un. Le Lean constitue l'une des approches mises en œuvre dans le cadre du programme ACE (Amélioration Continue de l'Efficacité) de BNP Paribas. « *C'est une démarche transverse, qui amène à faire dialoguer tout le monde ensemble, à faire tomber les barrières, et à voir la valeur que l'on crée pour le client* » décrit Hugo Heitz.

**Le Lean est une démarche qui apprend à voir la qualité de service et le fonctionnement des équipements.** Le Lean apprend à voir le bon système d'indicateurs à chaque niveau de l'entreprise.

Dans ce cadre, BNP Paribas a notamment mis en œuvre une démarche de Maintenance Productive Totale (TPM). « *Nous avons construit un système de référentiels, que l'on nomme le scoring, qui vise à montrer si un système est en bon ou en mauvais état, pour le technicien sur le terrain, cela va lui fournir une alerte, une information sur la qualité de son équipement* » détaille Hugo Heitz.

## Réduction du nombre d'incidents

Cette démarche permet de planifier les interventions sur les serveurs de manière proactive six mois à l'avance en tenant compte de leur obsolescence et non de devoir intervenir dans l'urgence lors d'une panne. « *Appliquée depuis 3 ans, cette démarche a permis de réduire de 30 % à 40 % les incidents chaque année* » relate Hugo Heitz. Cette démarche s'appuie sur les expertises des responsables de production qui savent quand une machine risque de tomber en panne. Au niveau supérieur, celui du patrimoine applicatif, la méthode consiste à dire, 'telle application est en bon ou en mauvais état', et on passe d'une discussion sur 'j'ai un Mainframe qui est ancien ou un serveur...', à une discussion métiers sur une plateforme commune qui est le service fourni au client.

« *Autre aspect: la réduction des coûts est extrêmement importante, en éliminant les gaspillages. Mais l'objectif principal est bien de créer de la valeur et de renforcer les compétences des équipes* » affirme Hugo Heitz. Et c'est bien plus important que de chercher à réduire les coûts. « *Tout le challenge est que les services soient disponibles, avec des coûts de moins en moins élevés, et tout cela en faisant en sorte de développer les collaborateurs, via la résolution de problèmes, la réflexion, et leur autonomie.* »

**Les actions menées en matière d'exploitation des serveurs ont un impact sur les autres entités de BNP Paribas.** C'est le cas sur le département Information Technologies Global System de BNP Paribas, en charge des systèmes d'information Corporate de la banque et dont les serveurs sont gérés par ITP. Cette entité développe avec une équipe interne de 350 personnes une centaine de projets concernant la finance, les risques et les RH et travaille sur la fusion en cours avec Fortis.

## Un vocabulaire commun

**Corinne Fize, responsable de cette division,** confirme : « *tout le monde se sent investi à son niveau grâce à la méthode ACE, et partage avec tous. Nous disposons d'un vocabulaire commun et transverse à tous les départements IT.* » Elle ajoute : « *On voit le service de bout en bout. Chacun des départements ou des directions informatiques avait amélioré ses processus dans son compartiment, là l'idée qui est une grande force, c'est que c'est complètement transversal.* » Tout le monde se sent investi à son niveau de gérer, par exemple, ses obsolescences et de partager les obsolescences. Une approche qui séduit Didier Calvar du Crédit Mutuel : « *Ce qui est intéressant c'est comment on implique chaque collaborateur dans cette démarche.* »

Autre responsabilité essentielle des équipes IT : les développements logiciels. « *Sur la partie développement, ce qui est capital, c'est le pilotage des projets. Là, il faut prendre des outils professionnels. Après que l'on soit CMMI ou pas, cela dépend des organisations* » pense Richard Valenti. Pour lui, « *Ce qui est fondamental, c'est la gouvernance. C'est-à-dire comment vous ancrez votre équipe informatique auprès des métiers, quels sont les processus d'innovation, est-ce que vous utilisez des méthodes agiles, est-ce qu'au niveau de la production informatique vous avez des services managers qui sont au sein des métiers, pour agir le plus en amont possible sur les causes, et pas en aval.* »

**Chez Generali, il a mis en place l'usage des méthodes agiles, en l'occurrence il s'agit de la méthode Scrum.** « *La première fois que l'on est venu me voir en me parlant de Scrum, je ne comprenais strictement rien* » reconnaît-il. Pour lui, la méthode agile est fondamentale pour travailler de façon plus collégiale avec les métiers. La méthode classique du cycle en V s'est beaucoup basée sur le cahier des charges. « *On sait que c'est utile sur les projets lourds,* ►



## CMMI ou pas, cela dépend de l'organisation

Richard Valenti  
Generali



## CMMI et méthodes agiles sont compatibles

Eric Gauthier  
Thalès

*mais le cahier des charges, c'est le poids du mot. Un mot va avoir un sens différent selon le métier, la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre »*

**Alors que l'épreuve de vérité, pour les méthodes agiles, ce n'est pas le cahier des charges, c'est le test!** Les gens travaillent de façon collégiale avec des « runs » qui durent quelques jours, où l'on produit quelque chose qui va peut-être être jeté à la poubelle mais dont le test va démontrer s'il a de l'utilité ou pas. Sur les 850 personnes de l'équipe interne chargée des développements à la DSI de Generali France, ce sont 150 personnes qui savent travailler selon les méthodes agiles.

### Retrouver la collégialité

« Sur les 25 dernières années, je trouve que l'informatique s'est beaucoup taylorisée » constate Richard Valenti. Avant, « on travaillait tous ensemble beaucoup de façon collégiale, et puis il y a eu la maîtrise d'ouvrage, les AMO (Assistance à maîtrise d'ouvrage ou à maîtrise d'œuvre), les EDB (Expression des besoins) », liste-t-il. Mais, s'il est important de le faire sur des projets importants, grâce à la méthode agile de type Scrum, « on réinjecte du collégial, et des runs très courts pour éviter les effets tunnels » se félicite Richard Valenti. Cela a permis de développer une offre internet chez Generali en un an, ce qu'il estime assez rapide.

**Alors, peut-on appliquer les méthodes agiles à tous les projets ?** « Nous sommes en train de regarder jusqu'à quelle limite on peut faire du Scrum. Nous avons actuellement un projet de 10 millions d'euros, c'est un gros projet mais on essaie de voir si l'on peut faire du Scrum, sur un projet qui est très traditionnel. On commence à se rendre compte des limites » admet Richard Valenti.

**On pourra citer également le témoignage de Thalès qui emploie, pour sa part, le Lean et la méthodologie agile XP (eXtreme Programming).** « Le Lean permet aux équipes de se responsabiliser. Il vient en complément de CMMI qui permet de structurer l'ensemble des processus. Contrairement à ce que l'on croit CMMI n'est pas synonyme de cycle en V. CMMI et méthodes agiles sont compatibles » affirme Eric Gauthier, en charge de la branche production chez Thalès soit 12000 personnes. Depuis 2008, Thalès a réalisé 100 projets Lean, dont 56 en 2009. Thalès s'est intéressé au Lean dès 2006 pour ses apports dans le développement. « Il faut éviter notamment le défaut de la sur-spécification. Avec le Lean on développe ce qui a de la valeur pour le client. Cela oblige à regarder le développement comme si l'on était le client » précise Eric Gauthier.

### Une touche d'agilité

La DSI Corporate de BNP Paribas recourt également aux méthodes agiles, mais à un niveau moins bien important que Generali. « Nous avons des équipes spécialisées dans le développement rapide et les méthodes agiles » explique Corinne Fize. Elle attire l'attention sur un point essentiel, recoupant la préoccupation de Richard Valenti : celle de renouer avec une certaine collégialité entre les développeurs et les équipes métiers. Il s'agit de miser sur des ►

## ESCM : UN RÉFÉRENTIEL POUR ENCADRER L'USAGE DE L'EXTERNALISATION

La DSI en charge des développements pour les systèmes d'information Corporate de BNP Paribas sous-traite de plus en plus au forfait, et en TMA, avec environ 1000 années-hommes de prestations externes. « Nous sentons le besoin d'un cadre de bonnes pratiques tel qu'eSCM » affirme Corinne Fize, Information Technologies Global System de BNP Paribas. Des débats d'expert agitent la DSI : faut-il prendre CMMI acquisition – qui finalement s'est inspiré d'eSCM - ou eSCM ? « On n'a pas la réponse. Ce qui est sûr, c'est que comme tout le reste, le recours à l'externe, cela s'organise, cela se planifie, il faut suivre ses fournisseurs » reprend Corinne Fize. La DSI a commencé à travailler avec eSCM. « Que ce soit eSCM ou CMMI acquisition, on adoptera de toute façon une méthode, mais sans oublier le bon sens » complète Corinne Fize. Elle souligne l'intérêt d'eSCM qui donne un cadre qui n'est pas enfermant et un guide. « Avant toute externalisation ou recours à la sous-traitance, il faut analyser en profondeur pourquoi on le fait, quelles sont les attentes, et qu'est-ce qui est principal

dans l'attente vis-à-vis du fournisseur, et se faire un plan. » La méthode permet de trancher si l'on va procéder au cas par cas, ou si l'on a un plan complet. La DSI de BNP Paribas pour sa part, réalise un plan complet sur l'année pour organiser son recours à l'extérieur. Elle définit ce qu'elle souhaite mettre en TMA, au forfait ou en offshore. « L'autre point intéressant, est tout ce qui a trait à la gouvernance et au contractuel » affirme Corinne Fize. Cela comprend la notion de pilotage par les indicateurs indispensable dans les grandes organisations et pour de grands volumes, les modalités de suivi retenues, et jusqu'à quel point le donneur d'ordres veut être 'intrusif' dans ce qui est fait ou pas. « Avec eSCM, je planifie le comment, comment je vais exercer ma feuille de route. On voit les choses un peu plus globalement qu'une sous-traitance au cas par cas. On analyse les applications qu'on sous traite et celles qu'on externalise, et celles dont on veut garder la maîtrise en interne » conclut Corinne Fize. eSCM permet donc de définir comment on va dans la direction que l'on s'est fixée. ■



## Les méthodes agiles sont employées quand on sait que l'on va apprendre en marchant

**Corinne Fize**  
BNP Paribas

interactions très en amont afin d'éviter le côté « *je vous passe mon expression de besoins, et vous, vous faites derrière* ». Elle souligne qu'il faut s'assurer dans toute cette phase amont, que l'on a bien les bons échanges. « *Il faut que les informaticiens qui participent aux phases amont soient très bons en fonctionnel. Car une bonne informatisation se fait si on comprend vraiment très bien ce que l'on a à faire* » martèle la DSI. Des méthodes agiles, Corinne Fize retient ainsi le comportement méthodologique et le comportement avec la maîtrise d'ouvrage, sans arriver au développement.

« *Nous appliquons les méthodes agiles sur des projets de taille modeste ou sur des projets sur lesquels on sait que l'on va apprendre en marchant, et où on sait que le besoin ne s'exprimera pas de lui-même mais qu'il va évoluer au fur et à mesure que l'on va voir des écrans, des prototypes, etc* » confirme-t-elle. Ceci dit, dans les développements classiques, elle recommande de mettre en place une structure en amont basée sur des ateliers, pour faire ensemble une expression de besoins, et non pas « *que les uns fassent l'expression de besoins et que les autres la lisent* », et BNP Paribas prototype beaucoup. Sur de gros projets, la DSI n'est pas partie du tout sur des méthodes agiles et la banque a beaucoup de gros projets, notamment induits par la fusion avec Fortis.

### Un code CMMI 5 horrible

Dans ce cadre, l'organisation de la DSI qui emploie 350 personnes est certifiée CMMI 3 et cible la re-certification pour la fin de 2010. Richard Valenti de Generali est moins convaincu par CMMI. « *J'ai travaillé par le passé avec une SSII indienne qui était CMMI 5 et qui nous livrait un code absolument horrible, et nous avons été obligés de faire des séances de relecture de code. Donc, la méthode ne veut pas dire pour autant que l'on est efficace.* » Il en conclut que sur la partie développement, que l'on soit CMMI ou pas, cela dépend des organisations. Il reconnaît cependant qu'il est très important d'avoir des méthodes et des organisations, et que cela va dépendre des pays. Les pays anglo-saxons n'ont pas forcément la même approche que la France. En France, cela va dépendre du secteur, selon que l'on est dans les services financiers, ou dans l'industrie, et dans une même industrie cela va dépendre du cycle d'investissement et dès lors, les méthodes ne seront pas les mêmes. La DSI de Generali travaillant plus actuellement sur l'ancrage dans les métiers.

**Corinne Fize de BNP Paribas confirme que la méthode n'est pas une fin en soi.** « *Mais dans les grandes organisations l'intérêt est l'aide à notre démarche d'amélioration continue, qui est notre responsabilité première* ». Pourquoi une certification CMMI 3? « *Cela correspond à une dynamique de groupe, pour avoir une grammaire commune comme avec la méthode ACE. Cela facilite la mobilité à l'intérieur du groupe, et des organisations. Cela donne un cadre de travail, qui nous évite de réinventer la roue. Le cadre CMMI nous paraît convenir et il nourrit également l'animation managériale en donnant ce type d'objectif en commun* » défend Corinne Fize.



## ABC/ABM permet de regarder les coûts sous l'angle du catalogue de services

**Carole Gallès**  
PMU

### La méthode ABC/ABM dans toute l'entreprise

Le dernier point demeure le contrôle des coûts. De plus en plus, la DSI bénéficie d'un poste de contrôleur de gestion spécifique. C'est le cas au PMU où **Carole Gallès est responsable du contrôle de gestion de la DOSI** (Direction des opérations et des systèmes d'information). Elle a mis en place la méthode ABC/ABM en 2009. « *ABC/ABM est une méthode d'analyse financière un peu différente des méthodes traditionnelles qui permet d'observer les coûts. C'est une méthode complémentaire. Elle ne remplace pas les analyses précédentes. Elle permet de regarder les coûts sous un autre angle, sous l'angle du catalogue des services* » décrit Carole Gallès. La méthode ABC/ABM fait son chemin au sein de la DSI et au-delà dans toute l'entreprise.

**L'informatique est au cœur de l'activité du PMU. Elle draine des charges importantes et de natures différentes.** La méthode ABC/ABM permet de les observer, non pas par nature de charge mais de les réallouer à des services et aux moyens de production qui permettent de délivrer ces services. C'est un autre angle d'analyse qui parle beaucoup plus aux managers de la DSI, aux opérationnels, que l'analytique comptable traditionnel. « *ABC/ABM leur permet de mesurer et de comparer les coûts unitaires qui interviennent dans le coût de leurs services* » ajoute Carole Gallès. La méthode permet de se *benchmarker* d'une année sur l'autre, ou avec des entreprises qui font autre chose que du pari hippique ou tout simplement de regarder les coûts d'un peu plus près en interne. La méthode ABC/ABM permet de mettre en évidence des pistes d'économies dont on se doute, mais dont on mesure réellement l'impact une fois que les coûts sont écrits noir sur blanc. ▶



**Nous regardons  
si tous les points  
de vente doivent  
être au même  
niveau de service**

**Carole Gallès**  
PMU

**Le budget récurrent de la DOSI du PMU est d'environ 100 millions d'euros, et l'investissement est de 40 millions d'euros.** La méthode permet aussi de travailler en dissociant assez simplement les charges récurrentes des charges d'investissement ou des charges allouées à l'innovation. « *C'est important parce que le PMU entre en concurrence, pour les paris en ligne. Des économies vont être nécessaires pour développer de nouveaux projets, et développer de nouveaux jeux, puisque le PMU va se développer sur les jeux sportifs et le poker. Cela va nécessiter beaucoup d'agilité pour développer ces projets. Alors, la DOSI utilise Scrum, ITIL et CMMI, puis ABC/ABM pour regarder ce que ça coûte à la fin* » relève la responsable du contrôle de gestion.

### **Etre auditable par l'autorité de régulation**

La méthode ABC/ABM va également aider le PMU à réaliser une comptabilité auditable par la toute nouvelle autorité de régulation des jeux, l'ARJEL et qui dissocie les types de jeux et les types de canaux de distribution. Le pari hippique en point de vente devra être séparé dans la comptabilité, du pari sportif sur internet, par exemple. Et au-delà de cela, c'est toute l'entreprise PMU qui va passer sous la méthode ABC/ABM car c'est toute l'entreprise qui passe en concurrence et qui sera audité par l'ARJEL. Ce qui a été mis en place à la DOSI pour donner de la transparence aux directions métiers va servir à répondre à l'autorité de régulation en termes de traçabilité des charges.

**Côté bénéfique concret de la méthode, on pourra citer le fait d'avoir retiré la plupart des imprimantes individuelles dans les bureaux et de placer de très grosses imprimantes dans les couloirs.** « *Cela revient beaucoup moins cher* » constate Carole Gallès. Un autre axe est d'évaluer le coût des 10 000 points de vente du PMU. Ils comportent un certain nombre de charges, dont des bornes de prise de paris, et des coûts de transmission qui sont assez élevés. « *Nous étudions si tous les points de vente doivent être au même niveau de service. La disponibilité du terminal pourrait être différente selon le chiffre d'affaires du point de vente, avec une tolérance de panne de quelques heures, c'est un axe de réflexion* » termine Carole Gallès.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
la table ronde  
**délivrance des  
services par la DSI :**  
méthodes  
et organisation  
du 20 mai 2010  
sur **CIO Online**

### **Savoir faire et faire savoir**

Pour conclure, non seulement la DSI doit-elle optimiser la délivrance de ses services, encore faut-il que cela se sache. Et l'on pourra retenir la démarche mise en place par Richard Valenti chez Generali. « *J'étais toujours surpris que les métiers ne soient pas au courant des projets.* » à l'heure où un plan de transformation de 500 000 jours-homme était en cours. Il a fait intervenir un spécialiste en communication début 2009 dont le constat a été : « *La DSI informe mais ne communique pas.* » Résultat, Richard Valenti a créé une équipe chargée du marketing de la DSI. Depuis, la DSI est considérée comme une des équipes les plus communicantes au sein de l'entreprise. « *Il est très important de travailler sur le marketing et sur la façon dont on travaille sur la relation avec les métiers et la direction générale* » conclut-il. ■

Jean-Pierre Blettner

## FORUM AGILITE DU SYSTEME D'INFORMATION

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

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

Après une phase d'intense pression sur les budgets due à la crise économique, les entreprises doivent être prêtes pour un changement de perspective replaçant l'esprit entrepreneurial et l'innovation au premier plan, selon l'institut Gartner. Au-delà des questions de rationalisation et de réduction des coûts qui demeurent d'actualité, la DSI doit apporter des réponses encore plus rapides et pertinentes aux métiers, vis-à-vis desquels elle se positionne en tant que partenaire Business afin de permettre à l'entreprise de créer de la richesse.

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

#### Principaux thèmes abordés durant la conférence :

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

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

**INSCRIVEZ-VOUS**

# Verizon Business Golf Trophy\*

5<sup>ème</sup> édition.  
Mardi 6 Juillet 2010.



Précision, puissance, engagement et recherche continue de l'excellence sont des valeurs que Verizon Business partage avec l'univers du golf et qui ont permis d'imposer Verizon Business comme l'un des principaux fournisseurs de solutions de communications mondiales au service des grandes entreprises partout dans le monde.

Pour plus d'informations sur Verizon Business :

[www.verizonbusiness.com/fr](http://www.verizonbusiness.com/fr)

\* Trophée de Golf

En partenariat avec :



# Un juriste de formation pilote l'informatique d'un groupe de 2,5 milliards d'euros

*Pierre-Xavier Lemaire dirige l'informatique, les finances et le juridique du groupe Roquette Frères. Il est juriste de formation et a réalisé toute sa carrière au sein du groupe. Il travaille avec un DSI pour associer une vision stratégique orientée métiers et une compétence technique.*

**CIO** : Comment se fait-il que, chez Roquette, l'informatique, la fonction juridique et les finances soient réunies sous une même direction ?

**Pierre-Xavier Lemaire** : En réalité, il s'agit d'un poste de directeur administratif et financier (DAF). Le périmètre de ce type de poste varie selon les entreprises. Chez nous, il dispose de ces trois piliers : finances, juridique et IT. Lorsque j'ai obtenu cette responsabilité en 2004, l'informatique était un point sensible. Nous venions d'achever une migration en « big bang » vers SAP. Les prémices de ce projet dataient de dix ans et les débuts de réalisation de cinq ans. Le pilotage de l'informatique était entre les mains de la direction générale qui souhaitait, une fois la bascule faite, passer la main. Dans les années précédentes, l'informatique était passée sous la responsabilité du directeur financier puis du directeur logistique (pour des raisons d'affinité personnelle), etc. De la mi-2004 à la mi-2005, j'ai bénéficié d'une période de transition en tandem avec mon prédécesseur à la direction financière, Max Huguet, qui partait chez Arc International [Autre grand groupe du Pas de Calais, verrerie parmi les leaders mondiaux des arts de la table, NDLR].

**CIO** : Comment se constitue la fonction informatique de Roquette Frères ?

**Pierre-Xavier Lemaire** : La direction des systèmes d'information et de la communication (DSIC) se compose de 110 permanents et d'environ 70 équivalents temps plein en consultants et infogérants. Mon collaborateur Francis Evrard a la responsabilité directe de l'informatique. Il a un profil technique et est issu de l'exploitation.

**CIO** : Comment vous répartissez-vous les rôles ?

**Pierre-Xavier Lemaire** : Francis Evrard a une excellente connaissance de son métier et il a aussi su, au fil du temps, acquérir une dimension de vision à long terme nécessaire à la réalisation de schémas directeurs. L'articulation entre les métiers et la DSIC est travaillée ensemble. Il s'agit que l'informatique crée de la valeur pour les métiers, qu'elle soit le plus proche possible des métiers partout dans le monde. Cela se décline en schémas directeurs, donc en budgets à long terme et en budgets annuels. Très longtemps, l'informatique a été poussée vers les métiers qui n'avaient pas une grosse appétence pour celle-ci. Mais, aujourd'hui, les mentalités changent. Les métiers et la DSIC travaillent en mode collaboratif. Nous mettons en place une nouvelle gouvernance mondiale de l'IT. Il y aura une instance mondiale réunissant la direction générale et les directions régionales [groupes de pays, NDLR] afin de soutenir et de définir une vision stratégique à long terme, des schémas directeurs et des arbitrages stratégiques. Et il y aura également des instances opérationnelles par métier ou par région (réunissant alors les DAF locaux, les DSI locaux...) pour décliner les orientations stratégiques en projets. Mais ces instances opérationnelles devront rester forces de proposition. Enfin, notre entreprise fait un grand écart en termes d'horaires et notre pilotage doit tenir compte des contraintes particulières liées à sa présence mondiale.

**CIO** : Face à cette implantation mondiale, votre fonction informatique est-elle centralisée ?

**Pierre-Xavier Lemaire** : Tout à fait. Nous disposons de deux centres informatiques en France qui s'entre-répliquent et de deux centres de contrôle opérationnels qui les

“  
Nous mettons  
en place  
une nouvelle  
gouvernance  
mondiale de l'IT  
Pierre-Xavier Lemaire  
Directeur Administratif et  
Financier





## J'ai commencé en informatisant la gestion du besoin en fonds de roulement

**Pierre-Xavier Lemaire**  
Directeur Administratif et Financier

administrent, l'un en France et l'autre situé aux Etats-Unis. Selon l'heure, le contrôle du système d'information est assuré soit dans le centre opérationnel situé en France soit dans celui situé aux Etats-Unis. Les traitements « batchs » qui s'exécutent en France peuvent donc être pilotés depuis les Etats-Unis.

**CIO** : *Vous avez parlé d'une bascule de type « big bang » vers SAP. Est-ce que tout votre système d'information repose sur SAP ?*

**Pierre-Xavier Lemaire** : Pas du tout. En fait, SAP représente environ 35 % des transactions et concerne la fonction finance, les achats ou la gestion de production. Le reste (les ventes, la logistique, les ressources humaines...) fonctionnent sur un Mainframe IBM en environnement CICS/VM. Les logiciels y traitent de tout le groupe à travers le monde, y compris la paye. Celle-ci tient bien sûr compte de chaque législation mais elle est entièrement réalisée en France.

**CIO** : *Comment votre carrière a-t-elle débuté ?*

**Pierre-Xavier Lemaire** : J'ai obtenu mon diplôme de Science-Po Paris en 1978 après une maîtrise de droit en 1976 à l'université de Lille. Durant un stage, j'ai été recruté à la direction générale de Roquette à l'époque située à Lille. J'ai effectué l'ensemble de ma carrière dans le groupe, d'abord comme attaché de direction auprès du Président puis adjoint au DAF ou au directeur de la communication. En 1988, j'ai pris la direction de la division commerciale qui s'appelle aujourd'hui bio-industrie, l'entreprise ayant été plusieurs fois réorganisée depuis.

**CIO** : *Comment avez-vous été amené à vous intéresser à l'informatique ?*

**Pierre-Xavier Lemaire** : En 1992, j'ai obtenu la responsabilité du service de gestion du besoin en fonds de roulement (BFR). Ce service venait de se constituer par la fusion de trois services. J'en ai uniformisé les méthodes et j'ai mené son informatisation. Le calcul du BFR consistait en fait dans le suivi des stocks (au bénéfice des directions métier concernées), au suivi des comptes fournisseurs avec une analyse (avec rétro-action sur les opérationnels) et enfin dans la gestion opérationnelle des comptes clients. Ce projet supposait donc de plonger dans de nombreux systèmes informatiques différents pour en tirer une synthèse. L'essentiel était réalisé sur un mainframe avec affinage des données sur PC.

**CIO** : *Comment en êtes-vous arrivé à piloter l'IT autant que les finances et le juridique ?*

**Pierre-Xavier Lemaire** : De 1998 à 2004, j'ai assuré la direction opérationnelle du secteur pharmacie-cosmétologie. Dans ce secteur, un projet peut être mené successivement dans de multiples entités internes ou externes - notamment des laboratoires pharmaceutiques - et dans différents pays. C'est à cette époque que nous sommes passés d'un découpage en divisions fonctionnelles à une organisation en directions opérationnelles mêlant la technique et le commercial. Dans le même temps, la direction générale a quitté Lille pour s'installer au siège social historique, avec l'usine d'origine de Lestrem. Enfin, en 2004, je suis devenu directeur financier, juridique et informatique du groupe. ■

**Bertrand Lemaire**

Pour en savoir plus



**ROQUETTE**

Retrouvez les détails sur

**Roquette,**  
sur son site  
institutionnel

[www.roquette.com](http://www.roquette.com)

## ROQUETTE FRÈRES : UN GROUPE FAMILIAL QUI RÉALISE 2,5 MILLIARDS D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Basé à Lestrem, dans le Pas-de-Calais, le groupe Roquette Frères n'est pas très connu du grand public. L'utilisateur final de ses produits en bénéficie en effet uniquement via des intermédiaires industriels. L'entreprise a été fondée en 1933. Elle est familiale et donc non cotée en bourse. Elle génère cependant un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,5 milliards d'euros grâce à 6 400 salariés et 30 implantations (dont 18 centres de production) en Europe, en Asie et en Amérique du Nord. Roquette Frères est un acteur majeur de la chimie organique avec plus de 650 produits. Il est notamment le deuxième producteur européen de la

transformation de l'amidon (et le quatrième mondial) et aussi leader mondial dans les polyols. Ses produits servent, par exemple, d'additifs alimentaires (la moitié du chiffre d'affaires est lié à la nutrition humaine) mais aussi en pharmacie ou cosmétologie (excipients...), en bio-ingénierie (solutions de culture de micro-organismes pour les fabricants d'antibiotiques, d'acide citrique, etc.), dans les papiers, les cartons, les moquettes et les carreaux de plâtre, etc. Le groupe est discret mais présent directement ou indirectement dans de nombreux secteurs. ■



PUBLI-REDACTIONNEL

## CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 20 MAI 2010 PAR CIO

# Améliorer les performances de son système d'information

*Les performances des systèmes d'information dépendent tout autant du positionnement de la DSI dans l'entreprise, que de l'optimisation de l'opérationnel ou que de la réussite des nouveaux projets. Ces aspects essentiels ont été analysés lors de la conférence stratégique organisée par CIO le 20 mai dernier.*

**P**osséder un système d'information performant est une condition sine qua non de la réussite des entreprises d'autant plus en période de difficultés économiques mondiales. Le 20 mai dernier, CIO et Le Monde Informatique ont organisé une conférence stratégique sur ce thème à l'Automobile Club de France (Paris) qui a réuni cent vingt décideurs IT en entreprise. L'événement était organisé en partenariat avec Metrixware, IBM, Optier, Coraud, Compuware, Landesk Software, PS Soft et Kaseya.

En ouverture, Philippe Tassin, DSI de transition, spécialiste de la reprise en main des projets IT mal engagés, et ancien DSI de Michelin, a rappelé la nécessité pour la DSI de devenir un partenaire des métiers, parlant deux langues : informatique et business.

Premier paramètre, la performance du système d'information passe d'abord par « *une meilleure agilité. Il faut rendre sa souplesse à l'organisation* » a souligné Vincent Ruelland, directeur des opérations de Metrixware. Il a rappelé qu'il convient d'assurer le pilotage du système d'information en le maîtrisant, en le mesurant pour le faire évoluer dans le sens stratégique de l'organisation. Cela passe par la gestion du patrimoine applicatif et l'optimisation du poste du développeur.

De plus, la DSI se positionne dans une dynamique. Si la première condition est que la DSI soit crédible pour être audible, elle doit se transformer car les métiers changent. « *A l'heure de la mondialisation, il faut savoir répondre au modèle de DSI que chaque métier de l'entreprise attend : utilitaire, prestataire, partenaire ou vecteur d'innovation* » a résumé Pascal Morin, Practice Leader d'IBM Global Technology Services. Cette démarche comprend la réduction des coûts et de la complexité, l'industrialisation du système d'information, la rationalisation des fournisseurs et l'harmonisation applicative. La méthodologie à appliquer dépend alors de la demande.

### *Des retours d'expérience sur les référentiels de la DSI*

Dans ce cadre, on citera l'usage des référentiels de bonnes pratiques qui apportent une aide au pilotage de la DSI. Lors d'une table ronde, ces référentiels ont été abordés avec les expériences de BNP Paribas, du Crédit Mutuel Arkea, de Générali et du PMU. Ces grandes entreprises ont témoigné des apports d'ITIL v2 et v3, du Lean Management, de CMMI, d'eSCM ou d'ABC/ABM, ainsi que des méthodologies agiles.

Ces méthodes se concrétisent au travers d'outils adaptés. Le suivi de la qualité de service inclus dans ITIL nécessite le contrôle des SLA (Service Level Agreement). En cas d'interruption ou de détérioration de la qualité, il faut détecter le composant à l'origine du défaut. « *Les équipes IT passent 57 % de* ►

leur temps sur la détection de l'incident avant de passer à sa résolution » a rappelé Pascal Dailloux, Southern Europe sales Director d'Optier. Assurer les performances et la disponibilité des transactions devient une tâche d'autant plus délicate que les couches s'accumulent entre le Mainframe, le Cloud et la virtualisation. Il faut alors assurer le lien entre l'infrastructure et le business, et assurer une visibilité de bout en bout des transactions.

## **Les méthodes agiles pour délivrer le nécessaire**

Autre impératif, délivrer rapidement les fonctions attendues par les métiers constitue une obligation pour la DSI. Les méthodes agiles s'avancent comme une solution. Il faut éviter l'approche habituelle dans laquelle « *La MOA émet ses besoins, puis on vit un effet tunnel très important, dans un cycle en V, avec une boîte noire, ce qui n'est pas adapté à la situation économique actuelle* » a constaté Frédéric Launay, responsable de l'activité développement chez Coraud. Il note qu'au bout d'un an d'existence d'une application, 45 % des fonctionnalités n'auront pas été utilisées! Sans parler des bugs qui viennent d'une expression inadaptée des besoins. Les méthodes agiles, viennent résoudre ces problèmes. En France, ces méthodes sont en phase de montée en puissance. « *On peut atteindre 35 % et 40 % de réduction des coûts par rapport au cycle en V* » a-t-il ajouté.

Un autre paramètre clé est la complexité grandissante du système d'information, depuis les PC jusqu'au centre informatique. « *Il faut gérer le cycle de vie et la sécurité des systèmes, les actifs matériels et immatériels les services IT selon ITIL v3, assurer la conformité réglementaire et industrialiser les processus, le tout depuis une console intégrée afin d'aligner la technologie sur le métier de l'entreprise.* » a présenté Luc Sabot, Ingénieur commercial chez LANDesk. La DSI doit aller vers une culture de service, adopter le mode proactif et mettre en place un véritable Service Desk.

## **Les leviers d'action au service des métiers**

Lors d'une seconde table ronde, les témoignages du Printemps, de la banque d'investissement du Crédit Agricole, de la Mutuelle Nationale Territoriale, de Thalès et de l'équipementier automobile Faurecia, ont montré les leviers d'action de la DSI au service des métiers, depuis l'externalisation, l'industrialisation et les technologies et ce que l'on peut attendre du dialogue entre la DSI et les métiers.

## **Gérer les actifs IT et l'expérience utilisateur**

Usuellement une forte proportion du budget de la DSI est affectée à l'opérationnel. « *Il faut pouvoir consacrer plus de budget à l'innovation et réduire les coûts opérationnels tout en maintenant un service de qualité* » a expliqué Stéphane Lhenry, Vice President de PS'Soft Europe. Cela passe par l'amélioration des processus métiers et la maîtrise des budgets d'investissement. En pratique, il s'agit de gérer les actifs (PC, licences, mainframes) de façon proactive pour réagir rapidement de bout en bout via une CMDB ou un CMS, et s'interfacer avec les outils déjà existants dans l'entreprise. L'amélioration nécessaire peut passer par redéfinir les offres de service, métiers ou transverses.

Pour sa part, Véronique Mondollot, Directeur commercial de Compuware a relevé que « *L'important c'est l'utilisateur final, avec des applications accessibles depuis toute la planète à l'ère du Cloud Computing.* » Il faut optimiser ce que vit chaque utilisateur chaque jour quand il appuie sur la touche entrée de son clavier. Si chaque silo IT a ses propres outils, cela ne suffit pas. Il faut une vision unifiée de la performance telle que vécue par les utilisateurs. Elle mesure l'expérience, et permet de diagnostiquer le composant en cause indépendamment de la technologie employée. Enfin, il faut dialoguer dans des termes compréhensibles avec les métiers. Il devient nécessaire de mesurer la qualité délivrée par les principaux services de Cloud Computing.

## **Enrichir la vie des opérationnels**

Enfin, Stéphane Hauray, Directeur France de Kaseya a insisté sur l'automatisation de la maintenance des infrastructures IT. « *Disposer des outils ad hoc aide à conserver les bonnes compétences au sein de la DSI* » a-t-il relevé. Les ressources humaines sont le premier coût de charge. L'automatisation aide à rationaliser ce poste. Grâce à elle, un technicien pourra gérer de 500 à 600 PC, en s'extrayant des tâches rébarbatives. Les tâches pouvant être automatisées allant de la sécurité à la migration de configurations, permettant ainsi de diminuer le nombre d'appels au help desk. La pro-activité est là encore essentielle. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez  
l'évènement  
sur CIO Online

## Restructurer l'IT pour adopter une organisation globale

*Les DSI doivent parfois réorganiser leurs équipes et leur mode de fonctionnement afin de satisfaire les besoins globaux de leur groupe. Trois DSI - ceux de Church & Dwight, de Rexam et de Schneider Electric - expliquent comment ils ont procédé à notre confrère CIO américain.*

### **Aller à la vitesse qu'accepte l'organisation**

Parmi les nombreuses leçons qu'il a pu tirer de ses précédentes expériences de restructuration globale et qu'il applique actuellement, Michael Del Priore, DSI chez Church & Dwight retient que : « *le plus important est de ne pas aller plus vite que ne le peut l'organisation* ». Church & Dwight est un fabricant de produits ménagers, employant 3 700 salariés et dont le chiffre d'affaires atteint 2,5 milliards de dollars. Lorsqu'il a intégré l'entreprise, en août 2009, Michael Del Priore s'est trouvé face à une DSI qui fonctionnait sans stratégie ni planification. Afin de créer une structure globale et un modèle de fonctionnement, il a dû faire en sorte de rendre l'organisation mature, tout en ne prenant pas le risque d'être rejeté en imposant à la fois des changements d'attitude et de processus dans les services interne et externe simultanément. Avec son équipe dirigeante, il a défini un nouveau modèle pour établir la manière dont l'IT s'engagera auprès des utilisateurs et des clients. A ce titre, un principe clé est de séparer les fonctions de support des fonctions stratégiques. C'est un objectif final dans son plan sur trois ans. « *Tant que la stratégie et le support seront mêlés, l'exécution noiera la stratégie* », estime-t-il. Enrichir la nouvelle démarche avec toute son équipe a été nécessaire pour que celle-ci arrive à penser dans une optique d'entreprise. Après avoir familiarisé les dirigeants clés avec ce principe, il a tenu une réunion avec l'ensemble des équipes IT pour planifier le nouvel environnement, les objectifs spécifiques à court terme et les étapes de transition. Poursuivre ces objectifs jusqu'au bout a été essentiel pour obtenir l'adhésion. Il déclare « *Nous avons atteint une première étape importante au début du mois d'avril, quand nous nous sommes restructurés selon le modèle global, avons sous-traité la maintenance de nos applications et mis en oeuvre une implémentation globale de SAP* ». Etant donné que l'entreprise s'était préparée à la transition depuis des mois, le jour où la solution a été déployée a quasiment été un non événement.

### **Etre transparent sur le fonctionnement de la DSI**

Rexam est un fournisseur de solutions d'emballages, qui emploie 24 000 personnes dans plus de 20 pays et réalise 4,6 milliards de livres de chiffre d'affaires. Paul Martin, DSI de Rexam, se souvient que cela faisait des années qu'il était question que Rexam abandonne une structure IT décentralisée organisée par fonctions. « *Nous nous sommes attaqués au back office, rassemblant les centres informatiques et les réseaux, mais le front office était un autre problème* » commente Paul Martin. Toucher le cœur du business a énervé beaucoup de personnes. Mais avec une nouvelle politique managériale pour l'entreprise et le changement de l'environnement économique, est arrivé un objectif d'aligner l'activité et l'IT dans une approche commune, en s'appuyant sur les meilleures pratiques et les gains d'efficacité qui en résultent. Cette approche permettra à l'IT de devenir un centre de services partagé, au lieu d'être intégré dans chaque division comme une fonction séparée. « *Notre but est de devenir une organisation de service interne, d'être en quelque sorte un fournisseur IT à l'intérieur de Rexam* » affirme Paul Martin. Et la clé a été de répondre aux préoccupations des divisions métiers autonomes d'un point de vue unique. La DSI a développé un modèle de gouvernance pour s'assurer que tout besoin immédiat ou tout désir à long terme soit priorisé à l'intérieur de l'ensemble de l'organisation. La DSI en a alors fait la démonstration, montrant à chaque responsable métier à quoi ressemble ce processus de décision, comment est construite la priorisation et comment la DSI détermine les ressources pour chaque projet. « *Maintenant que nous avons ce processus et qu'ils le comprennent, ils tendent de plus en plus à l'accepter* » conclut Paul Martin.

### **Faire accompagner le changement par un pair**

Schneider Electric est un spécialiste de l'équipement de distribution électrique. Il dégage un chiffre d'affaires de 15,8 milliards d'euros. La société s'étant développée par le biais d'acquisitions, la DSI ne ►

répondait pas aux demandes comme un seul fournisseur de services. La propriété de l'IT était dispersée à travers la structure. « *Nous avons désormais adopté une stratégie de trois ans, édictée par la direction générale pour devenir un seul Schneider* » décrit Dave Patzwald, Vice Président. Le nouveau DSI mondial assume le leadership sur cette initiative. Il relève directement du Directeur général. « *Nous avons commencé par l'IT, en mettant tout au sein d'un seul groupe, baptisé l'Organisation des processus informationnels* » décrit-il. Il n'y a pas de DSI régional ni de DSI par métier. En contrepartie, il a été créé trois nouvelles équipes globales : les services métiers, les services à l'utilisateur final et les services d'intégration. Dans le cadre de ce plan, Dave Patzwald est passé de DSI régional avec 140 collaborateurs directs pour devenir vice-président sénior de l'équipe des services d'intégration avec seulement quatre collaborateurs directs. « *Ce fut un changement radical non seulement de passer à une vision aussi réduite, mais aussi d'affecter mon ancienne équipe à de nouvelles fonctions* » admet-il. Il a rapidement compris que, aussi difficile soit-il d'abandonner son ancienne équipe talentueuse, il devait le faire pour le bénéfice de chacun. Il a passé une grande partie de 2009 à être à la fois leur avocat et leur conseiller. Désormais, il a la responsabilité de migrer les anciennes baronnies au sein de la nouvelle structure. C'est un défi important en matière de gestion du changement, effrayant à la fois pour les managers et les équipes. Mais son expérience l'aide à vaincre leur résistance. « *Je sais ce qu'ils traversent* » déclare-t-il. Et il peut désigner d'autres personnes qui ont accepté la nouvelle organisation et qui non seulement ont survécu mais se sont épanouies. ■

CIO.com

Pour en savoir plus



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

## CONFERENCE DECISIONNEL

### Améliorer la qualité des données au service des métiers

Mardi 21 septembre 2010 de 8 h 30 à 14 h 00 - Pavillon Dauphine - Paris 16<sup>e</sup>

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

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

#### Principaux thèmes abordés durant la conférence :

- Améliorer la qualité des données
- Mettre en place une plateforme MDM ou fédérer les sources d'information
- Quelle infrastructure IT pour une stratégie décisionnelle efficace ?
- Les applications qui doivent aller vers le temps réel
- Traiter les gros volumes de données issues du Web
- Les apports des solutions en mode SaaS et du Cloud Computing
- Traiter les données issues du web 2.0 et des réseaux sociaux

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

**INSCRIVEZ-VOUS**

## MMA : « Le marketing demande à l'IT des choses impossibles à réaliser »

*Dans la course aux nouveaux services proposés aux clients sur internet, la DSI et le service marketing ont des objectifs convergents mais vivent des contraintes différentes. C'est ce que relève Christophe Bardet, directeur Central Marketing et Développement de la mutuelle MMA.*

### **CIO** : Quels sont les principaux besoins IT de la direction marketing de MMA ?

**Christophe Bardet** : Nos besoins IT sont permanents. Nous avons une relation co-substantielle avec la direction des systèmes d'information (DSI). Ce lien de rattachement est nécessaire pour assurer la qualité de nos chantiers. Toute notre activité repose sur l'IT. Même pour la relation client la direction marketing a besoin de l'informatique, car il lui faut des bases de données clients. Nous devons avoir les outils IT, nécessaires à l'orchestration de la relation clients, qui est notre coeur de métier. Les solutions de traitement de données et de datamining en sont les exemples les plus représentatifs. Nous devons être capables de réaliser du *scoring*, de cibler notre clientèle et de faire de la veille concurrentielle afin d'avoir une vision globale de ce qui se passe sur la toile. La DSI nous aide à appliquer notre politique d'offres de services, qui sont toutes informatisées. D'autant plus que nous essayons d'être multi-canal et de déployer nos services sur internet. Aussi, tous nos besoins IT répondent à des attentes clients et ne relèvent pas uniquement d'un besoin interne. Lorsque nous voulons mettre en place un projet, nous établissons un cahier des charges et nous faisons en sorte que ce soit délégué chez nos vendeurs, afin que l'information soit transférée à nos clients via nos agents. Le seul point sur lequel la DSI n'intervient pas est la communication pure.

### **CIO** : Quelle part de votre activité est consacrée au canal internet ?

**Christophe Bardet** : La direction marketing assume parfaitement d'avoir une politique de multi-canal intégrée. Nous avons une relation intégrée avec 2000 points de vente. Même si le « *pur online* » reste marginal, internet se développe de plus en plus. Nombre de nos affaires débutent sur internet pour être ensuite relayées en agence. Nous développons une forte relation de proximité. Alors que le web permet d'attirer de nouveaux clients, les agents restent quant à eux indispensables pour le *business*. C'est le plus souvent grâce à eux que les contrats sont signés car ils sont chargés de recontacter les prospects lorsqu'il y a des dossiers sans suite. Les agents aident les clients à boucler le contrat dans un point de vente. Aujourd'hui, 12 % de nos affaires ont pour origine internet. Mais pour que les sites web soient attractifs et permettent de générer des ventes, nous devons suivre de près leur gestion avec la DSI. Cela nécessite une synchronisation totale. Le plus difficile est de satisfaire les requêtes de nos clients et de nos prospects. Leurs impératifs sont souvent très compliqués à mettre en oeuvre. Nous échangeons donc régulièrement lors de réunions organisées entre la DSI et le service marketing. Nous tenons en commun de multiples cahiers des charges sur lesquels sont détaillés chacun de nos projets IT. C'est très contraignant.

### **CIO** : Qu'attendez-vous d'une DSI ?

**Christophe Bardet** : la DSI doit être un partenaire de la direction marketing et être en recherche de collaboration. Elle doit comprendre notre besoin et savoir se mettre au niveau des directions métiers. En aucun cas je ne souhaite devenir moi-même informaticien. Je dois pouvoir appréhender facilement les projets. Mais quoiqu'il arrive, nous finissons toujours par nous comprendre et par trouver une solution. D'autre part, au quotidien j'ai besoin de réactivité, de souplesse et de fiabilité. En effet, je dois pouvoir changer d'avis alors même que je viens de prendre une décision marketing suite à un changement dans la concurrence. De plus, je dois pouvoir développer plusieurs scénarii alternatifs afin que ma politique marketing soit complète et efficace. Enfin, je dois pouvoir avoir confiance dans mes outils informatiques. Je ne peux pas me permettre d'avoir des bugs. En ce sens, je peux affirmer que notre DSI correspond quasiment en tout point à mes attentes. Chez MMA, l'équipe technique se plie en quatre pour mettre en

œuvre nos projets. Elle comprend parfaitement nos enjeux et notre cœur de *business*. Jusqu'à présent, nous n'avons jamais été opposés sur la mise en place d'un projet. Le seul point de désaccord - que l'on ne peut pas qualifier pour autant comme un conflit - est le fait que nous avons besoin de réactivité, alors que la DSI doit gérer des systèmes lourds et compliqués. Même si les projets sont convergents, les contraintes ne sont pas du tout les mêmes.

**CIO:** *Votre DSI est-elle plutôt pro-active ou réactive ?*

**Christophe Bardet:** Notre DSI est majoritairement pro-active. Mais cela ne l'empêche pas de parfois ne pas être assez rapide. J'aimerais beaucoup pouvoir changer un produit marketing d'une semaine sur l'autre et être en mesure d'en créer un, non pas en 18 mois, mais deux fois plus rapidement. Or, à l'heure actuelle ce n'est pas possible. Néanmoins je ne peux pas reprocher cette faiblesse à la DSI car elle est prisonnière de son propre système informatique. Il est important de préciser qu'aujourd'hui, nous sommes à l'orée d'une transformation de la relation clients ainsi que du système d'information. Tant que tout ne s'est pas stabilisé, nous ne pourrions être pleinement satisfaits de l'IT. Mais ce cas ne nous est pas propre, tous nos concurrents sont dans la même situation que MMA.

**CIO:** *Quels projets informatiques récents vous ont le plus marqué ?*

**Christophe Bardet:** Deux projets ont particulièrement retenu mon attention. Notre équipe a lancé un nouveau contrat d'assurance automobile personnalisable. Il tient compte du nombre de kilomètres parcourus dans l'année. A la fin de la période, si l'assuré n'a pas fait la distance convenue dans son contrat, MMA lui rembourse une partie de sa cotisation. Ce projet, sur lequel nous avons travaillé durant deux ans, nous aura permis d'accroître de 30 % le nombre de contrats. Actuellement, nous refondons l'ensemble de notre service web. Nous allons déployer 2000 sites internet, soit un par agent. Chaque site embarquera toutes les fonctionnalités du site central, sachant que chaque agence pourra totalement le personnaliser afin que chacune d'elle fasse apparaître ses spécificités. Ce projet requiert un énorme travail de standardisation. Car toutes les fonctions *business* y sont déclinées. Il devrait être effectif dans les semaines à venir. Je trouve vraiment que ce dispositif est remarquable. Nous avons mené un beau travail de collaboration durant 18 mois.

**CIO:** *Quelle requête de la Direction Marketing énerve le plus la DSI selon vous ?*

**Christophe Bardet:** Du côté de la direction marketing nous voulons que toutes les solutions et que tous les projets soient déployés immédiatement, à bas coût et qu'ils soient modifiables à volonté dès leur mise en place. Or, ces requêtes sont par définition impossibles à satisfaire. Malgré tout je pense que nos relations au sens large vont évoluer dans les années à venir et que nos échanges avec la DSI vont s'intensifier. Nous allons passer d'un système séquencé où le marketing travaille de son côté et la DSI du sien, à un système plus interactif où l'équipe marketing pourra transmettre des demandes à sa DSI sans avoir au préalable établi un cahier des charges détaillé et exhaustif. ■

Par Johanna Godet

## CHRISTOPHE BARDET, UNE CARRIÈRE AU SERVICE DE LA BANCASSURANCE

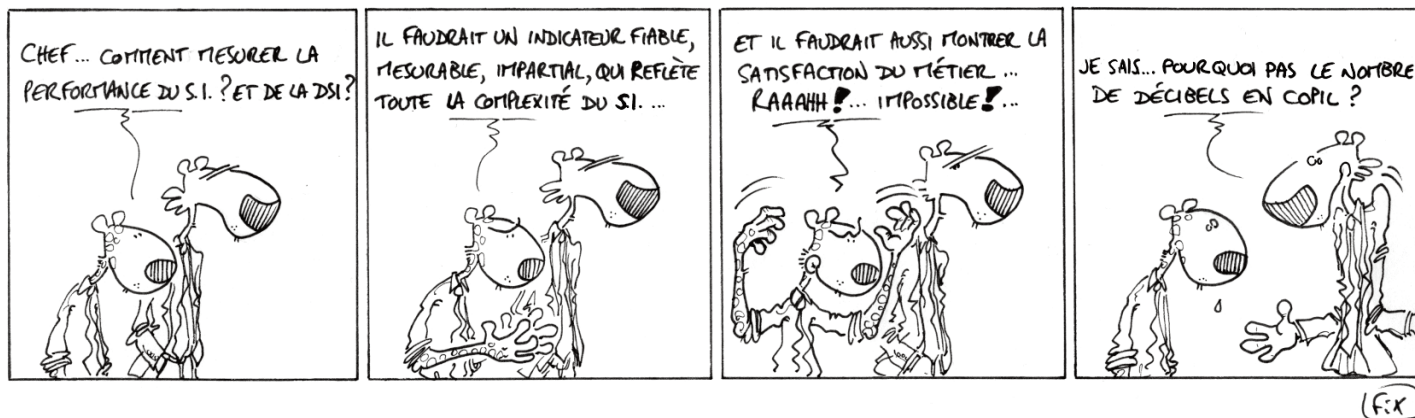
Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Christophe Bardet a consacré sa carrière au domaine de la bancassurance. Dans ce secteur, il a exercé alternativement des responsabilités marketing et commerciales. Après cinq ans passés à la BNP, il rejoint en 1992 la direction des Clientèles Financières de la Poste. En 1999, il devient Directeur des Ventes et de la Performance Commerciale des Mutuelles du Mans Assurance. Depuis 2004, il est Directeur Central Marketing et développement de MMA.

MMA est un groupe français d'assurance mutuelle. Il réunit trois millions de clients aussi bien des particuliers, des professionnels, des entreprises que des collectivités ou que des associations. Avec plus de 13 000 collaborateurs répartis dans

l'hexagone via 2 000 points de vente, MMA est le troisième réseau d'agents généraux en biens et responsabilités. Il réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 6 milliards d'euros.

Parmi ses offres les plus courantes, le groupe propose des produits d'assurance auto, habitation, maladie, complémentaire santé, protections juridique, assurance décès, mais également produits et services financiers à l'exemple de l'assurance-vie, de l'épargne-retraite ou encore de l'assurance de prêts. Le groupe donne une place essentielle à la dimension IT, sur laquelle il base sa stratégie marketing. MMA s'engage auprès de ses clients à délivrer des offres multi-canal, notamment à travers son réseau d'agences, la voie postale, l'internet et le téléphone mobile. ■

## MESURER LA SATISFACTION UTILISATEUR



## CIO EVENEMENTS 2010

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

**Mardi 21 septembre 2010**

### MATINÉE DÉCISIONNEL

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

**Judi 7 octobre 2010**

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

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

**Mardi 19 octobre 2010**

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

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

**Mardi 23 novembre 2010**

### MATINÉE INNOVATIONS 2 011

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

## SOMMAIRE N° 21 - JUILLET 2010

**RETOUR D'EXPÉRIENCES: l'indispensable dialogue pour maîtriser les risques IT**

**GESTION DE CARRIÈRE: du contrôle de gestion à DSI d'un groupe du CAC 40**

**DONNEURS D'ORDRE: le trésorier compte sur le DSI**

#### Une publication de :

IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • Tél. : 01 41 97 61 45

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

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

A participé à ce numéro : Johanna Godet

**Principaux associés :** Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président :** Bertrand Gros

**Directeur de publication :** Marc Lavigne Delville

**Directeur général :** Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media :** Sylvain Morel

**Réalisation :** Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92 100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

**Durée de la société :**

jusqu'au 7 septembre/2106

**Siret :** 500 034 574 00029 RCS Nanterre