

## ÉDITO

**C**omment piloter une entreprise par temps de crise ? Les applications décisionnelles apportent des éléments clés de réponse. La DSI doit délivrer les bons outils, la bonne qualité de données et – ce qui pose apparemment le plus de problèmes – les bons indicateurs dans les meilleurs délais. Un acteur prend toute son importance dans ce cadre : le statisticien. Il est chargé d'élaborer des modèles prédictifs futés afin de tirer le meilleur parti des clients que l'on a déjà, ce qui est moins coûteux que de devoir aller en gagner de nouveaux.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Les DSI se rapprochent des utilisateurs dans le décisionnel** p. 1 à 8

## GUIDE SOLUTIONS

**Comment la DSI trouve sa place dans la jungle des achats informatiques** p. 9 à 15

## GESTION DE CARRIÈRE

**Passer de la DSI à une fonction plus large** p. 16 à 17

## INTERNATIONAL

**Convaincre son PDG de vous garder dans son équipe stratégique** p. 19

**Rendre l'informatique à nouveau amusante** p. 20

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Le DAF a besoin de souplesse dans la collecte et le traitement des données** p. 21 à 22

## HUMEUR

p. 23

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Les DSI se rapprochent des utilisateurs dans le décisionnel

*En décisionnel, il existe un fossé net entre des DSI soucieuses de conserver une cohérence globale, et des responsables fonctionnels réclamant une réactivité croissante. Leur réconciliation passe par une nouvelle génération d'outils, des modes d'organisation mieux adaptés et l'amélioration de la qualité des données.*

**Face à la crise économique, les besoins en décisionnel deviennent d'autant plus pressants dans les entreprises.** Les équipes métiers réclament des outils de pilotage ad hoc qu'il s'agisse du suivi des ventes, des ressources humaines, de la gestion de la relation client ou de la production, sans oublier la gestion de la DSI elle-même. Mais sur le terrain, les projets décisionnel se heurtent à des objectifs contradictoires.

### *Etre réactif tout en conservant la cohérence*

D'un côté les directions fonctionnelles recherchent la rapidité et l'autonomie. Elles tendent à s'affranchir de DSI jugées insuffisamment réactives, en montant leurs propres projets et en sélectionnant elles-même leurs solutions. De l'autre côté, les DSI font valoir qu'il est capital d'assurer la cohérence et la qualité des données à l'échelle de l'entreprise, ainsi que de réduire les coûts en rationalisant les infrastructures et les applications de Business Intelligence (BI).

Ceci dit, les DSI ont conscience qu'elles doivent réduire la latence entre les demandes des utilisateurs et la réalisation des indicateurs demandés. Elles réagissent en impliquant davantage les métiers, dans le cadre d'organisations repensées, entre MOA et MOE, et en ►

### 10 RESPONSABLES DÉCISIONNELS TÉMOIGNENT

**Claude Cohen**  
Rhodia

**Franck Bellaïche**  
Intermarché

**Richard Coffre**  
PagesJaunes

**Hervé Hayat**  
Fnac.com

**François Stankiewicz**  
Axa Group Solutions

**Hervé Jacob**  
Oberthur

**Damien Poulain**  
CEA

**Laurent Chauvirey**  
BNP Paribas

**Guillaume Rabier**  
Gefco

**Laurent Hayat**  
Fnac.com



## Nous réalisons des développements dans la journée

**Richard Coffre**  
PagesJaunes

recourant aux méthodes de développement agile, ou en installant des outils personnels plus conviviaux. **Franck Bellaïche, responsable du décisionnel chez le groupement des Mousquetaires (Intermarché)**, dresse ainsi un constat sans concession : « *Il n'existe pas d'organisation miracle ou unique, tout dépend du contexte. Il est préférable de donner des outils aux métiers pour les rendre les plus indépendants possible dans la réalisation de leurs analyses ad'hoc au lieu que la DSI veuille se rendre indispensable. Cela apaise les tensions parfois palpables entre IT et métiers et cela réduit la latence IT face aux enjeux métiers. En dehors de cela, la gestion des données et l'assistance en matière d'administration et d'évolutivité des solutions mises en place restent des fonctions purement IT.* »

### Les utilisateurs s'émancipent

Les directions fonctionnelles poursuivent leur émancipation en matière de décisionnel. Elles désirent réaliser beaucoup plus rapidement leurs propres applications. Cela passe par des outils délivrant des analyses et des reporting parlant pour les décideurs, avec des cycles de développement réduits. Si le tableur Excel est souvent retenu dans ce cas, une nouvelle génération de produits monte en puissance. Ils peuvent être qualifiés de « *super Excel* » grâce à des fonctions graphiques plus élaborées, et une simplicité de navigation supérieure à celle des produits de décisionnel traditionnels. Ils travaillent en mémoire pour de meilleures performances en temps réel. Parmi ces outils, on citera QlikView de QlikTech, Spotfire de Tibco ou TM1 de Cognos. « *Ils délivrent des cubes Olap que l'on transporte sur les PC des commerciaux* » décrit **Damien Poullain, expert en décisionnel pour le CEA**.

**Ainsi chez PagesJaunes, premier producteur français d'annuaires, les fonctionnels ont pris leur indépendance sur certaines analyses.** Ils réalisent du reporting de statistiques de production pour la mise en ligne de vidéos, et effectuent des études de cas. « *Ces tâches étaient confiées à la direction informatique mais les délais étaient trop longs et les méthodes de modélisation n'étaient pas à notre portée* », se souvient **Richard Coffre responsable MOA/DPA**.

### Une prise en main rapide

Et d'ajouter : « *Afin de sortir de cette dépendance, nous avons testé différents produits décisionnels (Business Objects, Cognos...) sur des critères de flexibilité, d'apprentissage rapide comparé à Olap, de cycle de développement très court, de capacité d'agréger des données hétérogènes et de préparation simplifiée des données.* » L'outil devait en outre fonctionner sur de simples PC. Le choix s'est porté sur Qlikview, qui a tenu ses promesses : « *En moins d'une semaine, nous étions opérationnels et nous réalisons aujourd'hui certains développements dans la journée. De plus, l'outil permet à la fois de faire les analyses et les* »

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'intervention de  
**Richard Coffre**  
Pages Jaunes  
sur **CIO Online**

## 10 CONSEILS POUR RÉUSSIR UNE STRATÉGIE BI

- 1 **Considérer le décisionnel de façon transverse à toute l'entreprise**, notamment en l'intégrant dans les applications opérationnelles via des services web.
- 2 **Impliquer dès le début la direction générale et les métiers**, en collaboration avec la DSI, puis mettre en place des pôles de compétences BI regroupant des experts métiers et techniques.
- 3 **S'appuyer sur un comité de pilotage** couvrant les aspects urbanisation, standards, plate-forme décisionnelle, arbitrage des priorités sur les projets, compatibilité et vision transverse.
- 4 **Choisir les outils en comprenant la feuille de route des éditeurs** par rapport à celle de l'entreprise et en distinguant les fonctions indispensables des gadgets.
- 5 **Mener une réflexion générale sur la phase de récupération et de gestion** de la qualité des données, ainsi que sur les données de référence (MDM).
- 6 **Confier la création et la publication des tableaux de bord à des utilisateurs clés**, éventuellement hiérarchisés afin de différencier leurs droits.
- 7 **Etre coercitif une fois l'outil B.I. de l'entreprise entériné**, en définissant les règles de droits/devoirs de chacun via du donnant-donnant. Faire alors la chasse au « *shadow Excel* » ou des outils de type Google Apps des métiers court-circuitant les standards de l'entreprise.
- 8 **Tendre vers le temps réel en adoptant de nouvelles approches** basées par exemple sur des outils travaillant en mémoire ou sur des moteurs de recherche.
- 9 **Ne pas être dogmatique en ce qui concerne les indicateurs métiers** et renvoyer cela aux fonctions métiers. Le mode de calcul des indicateurs relève également des métiers.
- 10 **Mettre en place une bibliothèque de requêtes accessible** via un portail décisionnel et selon le rôle de chacun des utilisateurs.

présentations, ce qui nous a permis d'abandonner Excel », explique Richard Coffre, qui constate un retour sur investissement rapide. Il insiste en outre sur la nécessité d'une interface ergonomique et même ludique, garant d'une adoption rapide et d'un effort réduit de conduite du changement. « Pour le suivi de stocks, on peut zoomer en quelques clics, de quinze jours à quelques jours », donne-t-il en exemple.

**Autre cas, chez BNP Paribas, on a recours à Spotfire de Tibco.** L'outil est mis à disposition de deux populations : une quinzaine de personnes de la banque et une centaine de clients de grandes sociétés de gestion et des compagnies d'assurances. Il s'agit d'effectuer des calculs de performance financière. « Notre démarche n'était pas décisionnelle. Nous faisons du reporting pour nos clients, mais ils ne pouvaient pas manipuler leurs données, nous avons voulu leur donner cette possibilité afin qu'ils fassent des zooms » indique **Laurent Chauvirey**, qui est **en charge du projet métier chez BNP Paribas**. Spotfire a été branché sur les sites internes et il n'y a plus de dépendance vis-à-vis de l'IT pour mettre en place un reporting pour les clients. « En interne, on appelait le produit un super Excel, mais c'est très réducteur par rapport à ce qu'il fait » relève Laurent Chauvirey. Spotfire est un outil de reporting et non de saisie de données. On peut naviguer et réaliser des calculs. Les données traitées concernent actuellement 100 000 enregistrements par an pour des formules calculées sur 3 ans ou 5 ans, en temps réel. L'outil peut intégrer des données venant de Sybase, Excel, du texte ou du format csv. « Le maître mot est la simplicité d'usage » termine Laurent Chauvirey.

“

## Les finances ont lancé la démarche BI avec l'informatique en support

**Hervé Jacob**

Oberthur Card Systems

### Avoir des données fiables

Quant à Oberthur Card Systems, fournisseur de solutions de carte à puce et qui réalise environ un milliard d'euros de chiffre d'affaires, il a opté pour TM1 de Cognos. C'est le département finances qui a pris à bras-le-corps la question du rapatriement de données financières en provenance des filiales, afin de piloter l'entreprise, et en absence d'ERP au niveau mondial. « Nous devons avoir des données fiables. Les finances ont lancé la démarche. L'informatique s'est occupée de la remontée des informations depuis une dizaine de serveurs dans le monde. Cinquante personnes accèdent aux données. Notre réactivité doit être à la semaine », détaille **Hervé Jacob, contrôleur financier chez Oberthur Card Systems**. L'outil déployé a été choisi dans cette optique d'autonomie, notamment pour sa facilité d'apprentissage. « Il réalise des calculs en mémoire, à la volée, avec des temps de restitution quasiment immédiats et une forte capacité à monter en charge. Les calculs ne sont pas stockés contrairement à la technologie Essbase », complète Hervé Jacob.

**Ceci dit, la mise en œuvre de ce type d'outils peut aussi venir de la DSI elle-même.** Chez Rhodia, 15 000 employés, leader mondial de la Chimie et par ailleurs client historique de Business Objects, on utilise aussi Qlikview pour une cinquantaine d'utilisateurs. « Nous ciblons des situations précises, comme le reporting associé au développement durable ou le calcul de prix dans la cosmétique/détergence, où les prix sont calculés à la semaine, voire au jour, très rapidement. L'outil se distingue par un bon algorithme de compression qui permet de travailler en mémoire » précise **Claude Cohen, responsable décisionnel chez Rhodia**. De plus, ajoute Claude Cohen, « par rapport à une base de données relationnelle classique, où il faut préparer des index, l'utilisateur peut réaliser des interrogations dans tous les sens, sans répercussion sur les temps de réponse grâce à la technologie vectorielle. » Il note toutefois ►

## CHEZ GEFCO, UN MOTEUR DE RECHERCHE SUPPRIME LES LIMITES DE LA BI

Gefco est un logisticien, filiale du groupe PSA, évoluant plus dans le secteur de l'automobile, synonyme de flux tendus. « Les décideurs ont besoin d'informations fraîches sur l'état des stocks de véhicules et leur localisation », explique Guillaume Rabier, responsable études et projets chez Gefco. Cette information doit en outre être partagée par différents acteurs - notamment des opérateurs de transport. Dans cette optique, la BI classique montre ses limites. « Elle nous permet de faire des plans d'action à moyen terme afin d'optimiser la chaîne logistique. Mais nous déversons beaucoup d'informations dans une énorme boîte noire qui se révèle inaccessible en temps réel », décrit Guillaume Rabier. Le recours à une technologie de moteur de recherche d'origine Exalead a permis de contourner cet obstacle. Ce moteur procède en effet à une indexation, rafraîchit toutes

les 15 minutes, de la base de données Oracle d'une volumétrie de 3 To. « C'est une alternative à la BI classique qui permet d'avoir une information à la fois individuelle et consolidée », affirme Guillaume Rabier qui n'a noté aucun problème de montée en charge. « Je ne connais pas de cube olap qui soit rafraîchi en permanence. Si on avait utilisé Business Objects les résultats seraient plutôt à J+1 ou J+2. Les calculs d'indicateurs complexes restent toutefois réalisés dans B.O. » indique-t-il. Grâce au moteur de recherche, des milliers d'utilisateurs analysent des données de production quasiment en temps réel et obtiennent des réponses à des questions simples comme : « Combien de C4 Picasso rouges à Rennes », simplement en tapant « C4 Picasso rouges Rennes », plutôt qu'en remplissant un rébarbatif formulaire administratif. ■



## Une assistance fonctionnelle à la MOA, mais sans expertise BI, a été créée dans la DSI

Damien Poulain  
CEA

une limite en volumétrie pour la capacité à monter en charge par rapport à des outils traditionnels.

### Les DSI adaptent leur organisation

La nécessité d'améliorer la communication avec les utilisateurs est bien comprise par les DSI. Elle est crainte aussi : « Les gens risquent de croire qu'ils sont plus efficaces avec des Google Apps et deux outils sur le Web, que nous avec des outils intégrés plus lourds » s'inquiète un expert décisionnel. Dès lors, la réponse des DSI prend la forme d'une refonte parfois profonde de leur organisation, qui tend à placer les directions fonctionnelles au centre des projets décisionnels.

**Ainsi, le CEA, l'entité de recherche sur le nucléaire qui emploie 15000 personnes, a modifié son organisation en 2007.** Une assistance à maîtrise d'ouvrage spécialisée dans des domaines fonctionnels (RH, marketing, finance, ventes) et non dans la BI, a été mise en place à la DSI, avec une volonté de travailler en synergie avec les utilisateurs. « La maîtrise d'œuvre n'est pas bien positionnée pour réaliser cette tâche. Avant, il y avait une équipe décisionnelle dans la DSI, cela marchait bien pour la mise en place technique des outils, mais on passait à côté de la qualité des indicateurs. Il y a désormais une assistance à la MOA orientée métiers dans la DSI. La compréhension du métier est meilleure et nous avons de meilleurs résultats au niveau de la prise en main des indicateurs par les utilisateurs. Avant, certaines applications n'étaient pas utilisées, la pérennité des tableaux de bord n'était pas assurée ni la justification des indicateurs » résume Damien Poulain du CEA. « Cette nouvelle assistance à maîtrise d'ouvrage, ainsi que la maîtrise d'œuvre, comptent chacune cinq personnes, toutes situées au même étage afin d'augmenter la synergie », précise-t-il.

Laurence Dubrovin, analyste au CXP

### « LE DÉCISIONNEL DEVIENT TRANSVERSE ET DOIT ÊTRE INTÉGRÉ DANS LES APPLICATIONS OPÉRATIONNELLES »

Le décisionnel vit actuellement de profondes mutations dans les entreprises, pour Laurence Dubrovin, analyste au CXP. La mondialisation, la compétition, les contraintes réglementaires et la stratégie de plus en plus centrée sur le client accroissent considérablement son importance. Conséquence : alors que le décisionnel était autrefois spécialisé et isolé, il devient transverse et doit être intégré dans les applications opérationnelles, typiquement via des services web banalisés. Cette transversalité rend encore plus incontournable la

centralisation des données de référence. De plus, les modes d'alimentation du data warehouse doivent gagner en flexibilité – batch, au fil de l'eau, voire même connexion directe aux données de production. Parallèlement, les analyses naguère réalisées en temps différé doivent aujourd'hui évoluer vers le temps réel, avec la possibilité de remontée d'alertes. Cela passe par la mise en œuvre d'une nouvelle génération d'outils travaillant en mémoire, ce qui leur permet en outre de corréler davantage d'indicateurs. ■

### Autre approche, la DSI de Rhodia insiste sur sa démarche centralisatrice et coercitive.

« Nous avons liquidé toutes les applications BI locales et nous avons centralisé les moyens informatiques. En matière de BI, il n'y a plus que des applications mondiales en aval du cœur du système SAP. Il ne peut pas y avoir de développement en sous marin, hors de la DSI », explique Claude Cohen. Rhodia fait ainsi la chasse au « shadow Excel », pratique qui consiste à utiliser le tableur afin de créer des rapports selon des méthodes qui n'ont pas été avalisées par la direction générale. A la façon du CEA, une assistance à maîtrise d'ouvrage a été créée, issue des métiers et incorporée dans la DSI, en frontal des fonctions et du business. Et dans l'équipe BI, des experts sont en contact avec les métiers. Rhodia a déployé un SAP mondial, et utilise les solutions de Business Objects pour le suivi des ventes (les ventes de la veille sont disponibles à 3h30 le matin) et des cubes BW de SAP afin de suivre les achats, les transports et le crédit client.

### Faire dialoguer tous les acteurs

Chez Intermarché, 35 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 130000 employés pour 4000 points de vente en Europe, l'accélération des réponses aux demandes des utilisateurs passera par la création d'un BICC (Business Intelligence Competencies Center). « Il s'agira d'un centre de compétences regroupant trois types d'acteurs : des fonctionnels, des experts en analyse et des informaticiens », détaille Franck Bellaïche. Pour lui, la problématique de l'organisation n'est en outre pas seulement interne. Certaines directions fonctionnelles ont en effet besoin de partager des analyses avec leurs clients ou partenaires. « Nous envisageons la mise en place d'un espace de stockage de données sécurisé issues de nos Data Warehouse, et ouvert ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo les interventions des responsables décisionnel lors de l'événement du 22-09-2009 sur CIO Online

“

## Nous utilisons la méthodologie agile pour accélérer les développements

**François Stankiewicz**  
Axa Group Solutions

aux partenaires de nos métiers, afin qu'ils apportent leur expertise en travaillant sur nos données », explique-t-il.

**Axa Group Solutions, pour sa part, est en charge de la mise en œuvre des solutions BI pour la filiale française**, la holding du groupe et les projets de convergence entre les différentes entités du groupe. « Les projets de convergence comportent toujours une composante BI » relève **François Stankiewicz, responsable des solutions décisionnelles chez Axa Group Solutions**. Outre une séparation classique entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, Axa Group Solutions a opéré une distinction entre projet et fonctionnement. « Il s'agit à la fois d'être proche des utilisateurs, et d'industrialiser les traitements décisionnels, essentiels à notre activité » souligne François Stankiewicz. L'équipe de maîtrise d'œuvre réunit une centaine de personnes.

« Concernant la latence entre les demandes des métiers et la réponse IT, le point critique c'est l'acquisition de la donnée, et qu'elle soit fiable et validée, car nous avons tous les outils de restitution dont on peut avoir besoin » reprend François Stankiewicz. « Pour réduire cette latence, nous avons mis en place une méthodologie agile qui consiste à procéder par prototypage, côte à côte avec les utilisateurs. Cette démarche nous permet de mieux tirer parti des informations existantes, dans des DataWarehouse souvent sous-exploités, et des capacités des outils de restitution, devenus très puissants. On réduit ainsi les délais et aussi les coûts. On estime que l'on divise entre 2 et 4 nos coûts de production de projets. Cela est aussi dû à notre outillage, avec lequel on évite d'avoir à programmer » détaille François Stankiewicz. Le responsable souligne également que les équipes BI doivent renforcer leurs compétences fonctionnelles devant la richesse des Datawarehouse existants. « Afin de parler le langage des utilisateurs, voire d'être force de proposition ».

## Le DQM améliore la qualité des données

Autre aspect clé d'une architecture décisionnelle, la qualité des données est un pré-requis dans l'adoption massive de la BI par les utilisateurs. Toutes les grandes entreprises cherchent à améliorer la qualité et la cohérence de leurs données, grâce à une démarche de DQM (Data Quality Management).

Une telle démarche commence dès la saisie, ce qui pose la question de la motivation des utilisateurs. « Quand on saisit des données, il faut être conscient de l'usage qu'on en fera, ce qui est difficile lorsque le cycle est long, lorsque les informations sont complexes, et lorsque les indicateurs sont composites », reconnaît **Guillaume Rabier, responsable études et projets chez Gefco**. Mais d'ajouter : « Lorsque le cycle entre la saisie et le bénéfice du décisionnel se raccourcit, ce qui est le cas chez nous, les utilisateurs sont plus motivés, ce qui génère un cercle vertueux. »

**Chez Banques Populaires, 3 300 agences et 9,4 millions de clients, la démarche de DQM est liée à des problématiques attisées par la crise financière** : contraintes réglementaires, besoin d'améliorer le scoring des clients et le rendement des campagnes marketing, besoin d'identifier les bons et les mauvais crédits sur des critères fiables, et nécessité de raccourcir les délais (par exemple dans la publication des résultats du groupe). Il s'agit de lutter contre l'absence ou l'obsolescence des données, et d'enrichir la base de connaissances des clients. ►

“

## Les utilisateurs sont plus motivés s'ils voient le bénéfice de leurs saisies

**Guillaume Rabier**  
Gefco

## INTERMARCHÉ : CRÉER UN DATAWAREHOUSE CENTRAL PAR ITERATIONS

La réponse rapide et pertinente aux besoins des métiers requiert une approche de la BI par silo. Mais à l'inverse, la cohérence des données et des applications, ainsi que l'interdépendance des métiers, plaident en faveur d'une approche horizontale. « Nous avons construit une BI en cinq silos cloisonnés. Depuis 2006, notre vision reste toujours en silos afin d'en conserver les avantages mais nous construisons une vision transversale indolore pour l'utilisateur. Cela concerne notamment l'alimentation en données. Nous faisons converger les modèles de données issues de nos applications. Actuellement les alimentations en données demeurent en mode batch, mais elles pourront évoluer vers des flux temps réel via des services web », explique Franck Bellaïche, responsable du décisionnel chez Intermarché. Et d'ajouter : « Ces silos répondent aux métiers mais nous introduisons une notion d'urbanisation qui augmente les

capacités d'analyse transverse. » Le maintien des silos se traduit par celui de la démarche « best of breed », avec un outil différent par entité fonctionnelle car il n'existe pas d'outil répondant à tous les besoins. Différents Datawarehouse ont ainsi été créés (Logistique, Achats, Marketing, Développement, Points de vente, Financier). Mais l'objectif reste la création d'un Datawarehouse central par itérations sur une plateforme Teradata regroupant les données de l'entreprise. « Des besoins de croisement émergent entre finances/logistique/achats ou entre consommation/budget marketing. Le savoir faire décisionnel se situe de plus en plus dans la fabrication de modèles statistiques transversaux. Cela peut apporter des opportunités business à nos métiers. Le vrai patrimoine se situe dans la gestion de nos données et dans notre capacité à en tirer la substantifique moelle » termine Franck Bellaïche. ■



## En améliorant la qualité des données, on augmente la confiance des utilisateurs

Pierre-Emmanuel Durand  
Banques Populaires

L'entité en charge de l'informatique des Banques Populaires a effectué une refonte complète de l'architecture décisionnelle à partir de 2005. Elle a opté pour un Datawarehouse de 30 To, d'origine Teradata, et des outils de reporting choisis chez Cognos.

Certains gains sont rapides. « Avec le DQM, on passe plus de temps à contrôler les données mais cela réduit le nombre d'allers-retours avec les organismes de contrôle », donne en exemple Pierre-Emmanuel Durand, manager des projets décisionnels chez informatique Banque Populaires. Certains bénéfices sont plus difficiles à mesurer mais tout aussi importants. « En améliorant la qualité des données, on augmente la confiance des utilisateurs et plus généralement l'image de marque du système d'information décisionnel », confirme Pierre-Emmanuel Durand.

**Très concrètement, le contrôle qualité passe par celui de la bonne réception des données sources internes et externes**, par le contrôle quantitatif permettant de comparer le montant des postes du compte d'exploitation sur le mois précédent ou encore, par le contrôle de la complétude des informations clients et contrats. Sur la base de ces contrôles, sont mis en œuvre des plans d'action à court terme (correction et rechargement des données) et à moyen et long terme (correction des données en amont, verrouillage des saisies, optimisation des systèmes informatiques). L'idée est de faire en sorte que chaque collaborateur de la banque s'emploie à verrouiller autant que possible les données qu'il saisit comme par exemple, le budget d'une association, lors d'un entretien avec le gérant, ce qui est une information cruciale pour cette population mais souvent peu connue. Les utilisateurs des outils côté banque sont au nombre d'un millier, et possèdent des profils de directeurs des risques, marketing ou finances.

### Le MDM reste le graal

Autre démarche d'infrastructure essentielle à la bonne qualité des données: mettre en place des données de référence (fichiers clients, produits, fournisseurs) ou Master Data Management (MDM). Seul hic, c'est une idée difficile à vendre car sa mise en œuvre présente un coût important, pour des résultats non visibles immédiatement par les directions fonctionnelles. C'est une démarche lourde et stratégique par excellence, qui consiste à centraliser la gestion des données de référence afin d'assurer durablement leur qualité et leur cohérence, en particulier entre les systèmes opérationnels et décisionnels. Mais ce concept reste, dans la plupart des grands comptes, un objectif à moyen ou long terme.

Si les équipes décisionnelles du CEA ou de Rhodia notent que le MDM relève au moins partiellement du décisionnel, chez Axa on pense définitivement que les principaux référentiels d'entreprise (clients, produits, distributeurs...) doivent être mis en place dans les systèmes transactionnels, en amont des systèmes décisionnels. Au CEA, le MDM a été abordé lors d'un projet bien précis. Il s'agit de synchroniser un référentiel Olap sous Hyperion et un Business Objects connecté à SAP. « Nous avons testé différents produits de MDM, notamment ceux d'Oracle et d'IBM, pour finalement juger qu'ils ne sont pas encore assez mûrs », estime Damien Poulain. L'étude conclura finalement à la nécessité d'un développement spécifique ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'intervention de  
**Pierre-Emmanuel  
Durand**  
Banques Populaires  
sur **CIO Online**

## FNAC.COM VEUT CONNAÎTRE SES CLIENTS EN CUMULANT WEB REPORTING ET WEB MINING

Fnac.com est un site marchand qui compte 750 000 visiteurs par jour. Les équipes marketing se sont engagées dans une démarche d'optimisation du site en s'appuyant sur le web reporting et le web mining. Classique seulement dans ses prémisses, cette démarche a d'abord consisté à placer des étiquettes (« tags ») dans les pages afin de capter les chemins suivis par les internautes. Il en résulte une masse importante de données exploitées par le web reporting, qui fournit des informations comme le nombre de visiteurs, les pages les plus visitées, les niveaux d'arborescence explorés, les taux de transformation, les pages d'erreurs générées, les mots-clés les plus tapés ou même, les profils des gens passant par telle partie du site. Cette démarche est basée sur Omniture Site Catalyst, un outil capable de faire apparaître les pages Web et leurs zones taguées, en y ajoutant les mesures notamment de rentabilité qui leur sont associées. « Hormis cette vision du site qui relève d'un traditionnel web reporting, nous cherchons à répondre à des questions d'un

tout autre ordre en réalisant des analyses prédictives sur le comportement des internautes, afin d'en tirer des enseignements », explique **Hervé Hayat, responsable des études marketing chez Fnac.com**. Il s'agit par exemple de déterminer, en fonction de combinaisons de clics, le meilleur moment pour pousser les pages d'aide ou les offres produits appropriées, ou de connaître le nombre de visites nécessaires pour générer un achat. C'est l'objet de la démarche de web mining menée par Fnac.com. Basée sur des outils variés d'analyse statistique (notamment d'origines SAS, SPSS ou Coheris), elle consiste à faire émerger des corrélations, par exemple entre une combinaison de clics sur des pages, zones ou ensemble de pages, et la mise d'un produit au panier. « Il est impossible de procéder à de telles analyses sur l'ensemble des données disponibles devant l'importance de la volumétrie. Il faut donc sélectionner les points et les chemins les plus pertinents du site, via le web reporting réalisé préalablement », signale Hervé Hayat. ■



## La pertinence de l'information est plus importante que la rapidité d'accès

**Franck Bellaïche**  
Intermarché

en Java. Mais Damien Poulain tient à relativiser la lourdeur du MDM: « *bien qu'il soit effectivement stratégique pour la rationalisation des données de référence, il ne concerne que les données principales soit seulement une dizaine de bases transverses, comme les clients, les fournisseurs ou les produits. Les données des silos, bien plus nombreuses, sont exclues de son périmètre.* »

**Chez le groupement des Mousquetaires, Franck Bellaïche estime qu'une démarche MDM s'inscrit forcément dans le cadre d'un projet d'urbanisation**, voire de refonte du système d'information, qui ne concerne donc pas seulement le décisionnel mais aussi les systèmes opérationnels (CRM, eCommerce...). « *Le MDM est très difficile à vendre en tant que tel car trop long et trop coûteux pour être aisément justifié auprès des utilisateurs qui disposent déjà de la donnée* », déplore-t-il, sans en négliger l'importance. « *Il faut un aiguillon qui légitime ce projet.* » En effet, au contraire du volet restitution, les utilisateurs ne voient pas immédiatement l'utilité d'un MDM, condamné à rester la composante la plus ingrate d'un projet décisionnel. Ingrate mais indispensable. « *La pertinence de l'information est bien plus importante que la rapidité d'accès. Qu'un utilisateur attende dix minutes au lieu de dix secondes les données d'une sélection n'est pas vraiment le problème, si la donnée restituée est pertinente et si la capacité à l'explorer reste performante* », explique-t-il. La problématique du MDM rejoint en outre celle de l'organisation. « *Le MDM passe par une urbanisation des données, favorisée par l'émergence d'un BICC* », rappelle Franck Bellaïche. Chez Intermarché, un outil MDM spécifique a été mis en place pour la gestion des référentiels produits et fournisseurs, avec comme évolution un accès direct aux données via des services Web. Le distributeur réfléchit à un référentiel Clients regroupant ainsi les informations relatives à la carte de fidélité, à l'eCommerce ou aux points de vente. A l'avenir, il n'est pas exclu d'opter pour un outil du marché si le retour sur investissement est au rendez-vous.

## Attention à ne pas créer de doublons

Chez Axa Group Solutions, il n'y a donc pas de MDM dédié à la BI. Mais chez Rhodia, Claude Cohen n'adhère pas à l'idée que les référentiels transactionnels suffisent. « *Si vous avez une adresse de client vous allez pouvoir prendre une commande, mais cela ne vous dira pas que le client appartient à L'Oréal. Ou si deux assistantes passent une commande pour le même client, comment vont-elles savoir que c'est le même? Si on ne prend pas de précautions, on se retrouve avec une base pleine de doublons* » s'insurge-t-il. Même avec un seul SAP centralisé, il a élaboré une solution maison, en plaçant une partie des informations dans Oracle, et l'autre dans SAP. « *Alors que SAP est déployé à l'échelle du groupe, nous avons comparé la solution de MDM de cet éditeur à celle d'un concurrent, qui est apparue légèrement meilleure. Mais ce n'était pas suffisamment discriminant pour que nous renoncions à l'homogénéité* », affirme Claude Cohen. Le projet est en suspens pour l'heure.

## S'organiser pour baisser les coûts

Les principaux coûts de la BI ne sont pas forcément là où on croit. Les licences logicielles ne sont pas pointées du doigt en priorité. On cite plutôt la collecte et la qualité des données. Comment y faire face? « *Nous avons une équipe d'administration des données de référence, soit cinquante personnes dans le monde* » souligne Claude Cohen de Rhodia. Il ajoute: « *Il y a aussi la mauvaise définition des besoins et la cohérence des données. C'est-à-dire que deux utilisateurs produiront des chiffres différents si ils ont des niveaux d'expertise métier différents* »

**Dès lors, Rhodia a fixé un jeu de documents Corporate, les seuls qui font foi, validés par les experts des métiers concernés.** Ces documents sont réalisés par l'informatique. D'autres documents spécifiques à un business ou à une fonction sont produits par les utilisateurs. « *Dans cette optique, nous avons défini trois niveaux d'utilisateurs. L'utilisateur standard doit passer par des formats prédéfinis, l'utilisateur avancé construit des états, et enfin, l'utilisateur avancé et validé, publie les états qu'il construit et qui sont réutilisables* », détaille Claude Cohen. « *Mais si quelqu'un présente des chiffres durant une réunion, ils doivent être directement issus d'un document validé* », insiste-t-il.

De même chez Intermarché, ce ne sont pas les investissements en logiciels ou en matériels qui inquiètent en premier lieu. « *Le plus gros coût viendrait d'une mauvaise prise de décision à cause d'une donnée fautive* » s'inquiète Franck Bellaïche. « *Ceci dit, la collecte de données est un des centres de coût les plus importants. Cela revient entre 60 % et 80 % des budgets BI. C'est aussi 100 % des galères. Il nous faut investir de façon pérenne sur des plateformes BI. Le coût est celui de la chaîne de traitement. Ce qui coûte cher c'est lorsque l'on veut un indicateur au jour le jour et la maintenance associée* » termine-t-il. Chez Oberthur Card ▶



## Deux utilisateurs produiront deux chiffres différents

**Claude Cohen**  
Rhodia

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo les interventions des responsables décisionnel lors de l'événement du 22-09-2009 sur CIO Online

Systems, Hervé Jacob met – pour sa part - l'accent, comme Rhodia, sur la chasse aux outils développés en parallèle, tels que le « *shadow Excel* » ou le « *shadow Access* ». « *Nous avons obligé les utilisateurs à passer par le produit corporate, avec la donnée située à un seul endroit, lorsqu'ils font des présentations devant la direction générale* » indique-t-il.

### **Déporter les tableaux de bord chez les utilisateurs**

« *D'un point de vue IT, les extractions, l'alimentation des données, la collecte, coûtent effectivement structurellement cher* » déclare pour sa part Damien Poulain du CEA. « *J'y ajouterais la gestion des tableaux de bord et leur maintenance par la DSI. Nous essayons de déporter cette publication des tableaux de bord chez les 'key users' parce qu'en central cela coûte vraiment très cher. De plus nous devons faire la chasse aux indicateurs obsolètes. Nous avons en revanche un Datawarehouse centralisé et des extracteurs qui fonctionnent assez bien* » précise-t-il. Il évoque également une importante source de coûts cachés: « *30 à 40 % des utilisateurs perdent du temps à trouver les indicateurs qui existent car ils ne savent pas qu'ils sont disponibles. Nous avons donc un gros effort de conduite du changement à réaliser.* »

Chez Axa, on considère qu'une rationalisation côté outils de restitution est nécessaire. « *Le décisionnel coûte d'autant plus cher que l'on possède de multiples outils* », constate François Stankiewicz. Axa s'engage ainsi dans une démarche de rationalisation en s'appuyant sur des projets importants en cours et sur les initiatives des éditeurs en pleine consolidation. Le socle de données étant bâti en revanche sur une seule solution, Oracle et Informatica. François Stankiewicz souligne en outre le coût non négligeable du matériel. « *L'outil ne doit pas être trop vorace en ressources. Mais au final, il est surtout important de bien gérer la relation avec les éditeurs afin de profiter au maximum des capacités des outils.* » La consolidation va-t-elle entraîner un renchérissement des licences? « *J'espère que non* » pense-t-il. Damien Poulain est plus pessimiste: « *cette consolidation présente un avantage technique mais un inconvénient économique, dans la mesure où une concurrence moins vive aboutit à une hausse des prix.* » ■

Thierry Levy Abegnoli, avec Jean Pierre Blettner

Plus de services



[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

Actualité  
CIO Club  
CIO TV  
Conférences  
Paroles de DSI  
Experts

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE SON SI MAÎTRISER LA QUALITÉ DE SERVICE

Judi 26 novembre 2009 - Automobile Club de France - Paris 8<sup>e</sup>

**EN PÉRIODE D'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE**, chaque centime dépensé pour le système d'information doit servir à délivrer la qualité de service attendue par les métiers afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

**AU-DELÀ DE LA MANIÈRE DONT LE SYSTÈME D'INFORMATION EST PERÇU** par la direction générale, les paramètres qui servent à analyser ses performances sont à la fois techniques et métiers. On citera son rapport qualité/prix, sa fiabilité, la transparence de sa structure de coûts, et la baisse régulière de ses tarifs. Le fait de boucler ses projets dans les délais et les budgets prévus, selon les demandes des entités opérationnelles. Enfin, l'informatique doit créer des solutions concurrentielles pour les clients, les fournisseurs et les utilisateurs internes.

### **Thématiques abordées au cours de la conférence :**

- Les indicateurs de performance de la DSI, par le cabinet Kompass
- Les apports des cadres méthodologiques : les outils ITIL, eSCM, CMMI, ABC/ABM, BBZ, Lean IT, etc. – Retours d'expérience
- La gouvernance de la DSI : aligner l'IT sur les besoins métiers, innover et maîtriser la qualité de service - Retours d'expérience





# Comment la DSI trouve sa place dans la jungle des achats informatiques

*Les achats informatiques ont leurs particularités liées à leur complexité. Bien acheter est d'autant plus difficile que la relation DSI-Fournisseurs a vu arriver deux autres acteurs guère experts en technique informatique, le directeur des achats et le juriste d'entreprise.*

Rien n'est plus difficile que d'acheter. Et quand il s'agit d'informatique, la tâche est particulièrement rude. A l'écoute des spécialistes du domaine, on donnera cependant plusieurs points de repère. On détermine d'abord la valeur de ce que l'on achète. Puis on constitue l'équipe d'achat qui devra concilier ses différents points de vue. Puis, viendra la négociation, le contrat, et - enfin - son exécution.

## La valeur de l'informatique

Ce long chemin débute par la valorisation de l'informatique. Ce qui pose question. « *Les achats informatiques n'ont pas une valeur patrimoniale simple au contraire de l'immobilier* » observe Georges Epinette, DG de Stime, la DSI filialisée du Groupement des Mousquetaires. Résultat : « *on en arrive à avoir une valeur immatérielle du matériel. Car la valeur du matériel sur le marché devient vite nulle tandis que sa valeur d'usage s'accroît au fil du temps.* » Il conseille d'ailleurs quand il s'agit de matériel de prendre en compte une série de valeurs indépendantes les unes des autres : « *la valeur de la continuité d'activité, la valeur d'usage, la valeur de substitution et – tout de même - la valeur de marché.* » Quant aux achats de services ou de logiciels, « *la situation est la même mais sans base matérielle tangible.* »

Au passage, on relève qu'en informatique comme ailleurs la tendance est à l'achat de services. « *Carlos Ghosn a ainsi déclaré que Renault va vendre de la capacité à parcourir des kilomètres et non plus des voitures* » signale Georges Epinette. Le principe est particulièrement présent en informatique avec la virtualisation, la location d'une capacité de calcul ou de stockage dans un « cloud » ou l'usage d'un logiciel en mode SaaS (Software as a Service). Ceci posé, l'achat suppose que le vendeur et l'acheteur s'entendent sur la nature de ce qui est acheté et sur son prix, censé être lié à sa valeur.

## Définir ce que l'on achète

Mais, attention au piège, en informatique, la définition précise de ce qui est acheté n'est pas aisée, étant donné que l'une de ses caractéristiques sera de s'insérer dans un tout. « *Il y a une forte intégration de ce qui est acheté avec les prestations associées, l'existant et l'organisation du client. On n'est plus dans une relation classique de client-fournisseur* » relève Philippe Dubost, DSIT (DSI et Télécoms) de la Ville de Lyon. Il ajoute : « *Une seconde particularité, c'est la volatilité technologique qui a un impact sur la manière d'interroger le marché.* »

Catherine Hélaïne, DG associée du cabinet de conseils Columbus complète : « *il y a plusieurs types d'achats informatiques. Les services courts et les produits standardisés ne posent pas de véritable problème.* » A l'inverse, il existe des achats très complexes, où l'on couple les produits et les services dont la maintenance et l'assistance. « *Cela nécessite l'intervention de nombreuses experts internes de l'entreprise. Il faut intégrer toutes les contraintes issues de tous les acteurs faute de quoi une éventuelle modification tardive peut coûter très cher. Enfin, la vision système est nécessaire. Par exemple, quand on achète un PC, celui-ci va coûter moins cher que son déploiement et sa maintenance.* »

## Constituer l'équipe d'achat

Une fois la valorisation des différentes composantes de l'achat informatique établie, on enclenchera la procédure d'acquisition. Une démarche d'achat classique n'est pas toujours adaptée. Ce qui ne contribue pas à apaiser les relations entre le DSI et le Directeur des Achats. Georges Epinette se souvient d'une anecdote d'il y a une quinzaine d'années. Un acheteur s'était étonné auprès d'un éditeur de logiciel du fait que chaque disquette qu'il tentait ▶



**Les achats informatiques n'ont pas de valeur patrimoniale simple**

**Georges Epinette**  
DG de Stime  
(Groupe Mousquetaires)

Pour en savoir plus



Retrouvez  
**Didier Lambert,**  
ancien DSI d'Essilor,  
ancien Président du Cigref  
au sujet de la relation  
DSI-fournisseur  
sur **CIO Online**



## Beaucoup de directions des achats n'ont pas l'informatique dans leur champ de compétences

**Arnaud Minvielle**  
Président de l'ADRA

de lui vendre coûtait plusieurs milliers de francs alors qu'une disquette du commerce ne coûtait qu'un franc. Heureusement, les réactions des uns ou des autres ne sont plus aussi aberrantes même si des incompréhensions subsistent.

En pratique, plusieurs modèles d'organisation des achats existent dans les entreprises. « *Dans la relation entre le DA [Directeur des Achats, NDLR] et le DSI, on voit de tout. Beaucoup de DA n'ont pas l'informatique dans leur champ de compétence, les DSI gérant eux-mêmes leurs achats. Dans notre Groupe, en revanche, ce sont les achats qui gèrent les acquisitions informatiques* » indique Arnaud Minvielle, directeur général délégué de GCE Achats, le groupement d'achats du Groupe Caisses d'Epargne-Banques Populaires (BPCE), et président de l'ADRA (Association des Directeurs et des Responsables Achat). Cette diversité de situations est confirmée par Pascal Brier, vice-président du Syntec Informatique et vice-président d'Altran : « *la culture des achats est très différente d'une entreprise à l'autre, cela va du meilleur au pire, et les rapports entre le DA et le DSI ne sont pas toujours apaisés.* »

### Associer un acheteur à un DSI

Quel est l'intérêt d'associer un acheteur à un DSI ? Arnaud Minvielle en est un fervent partisan : « *L'achat informatique a ses spécificités, et la bonne réponse est, comme pour tout achat technique, d'associer un acheteur à un technicien dans un véritable binôme menant un projet d'achat comme n'importe quel autre projet. L'acheteur amène la rigueur dans la procédure d'achat.* » Cette méthode est d'ailleurs appliquée au sein du groupe Caisse d'Epargne-Banques Populaires : « *Nous avons de tels binômes. Il est vrai que nous provenions d'une situation où les systèmes d'information étaient très hétérogènes et les gens ont été satisfaits qu'une certaine structuration soit mise en place. Nous n'utilisons aucun référentiel de type CMMI-Acquisition ou e-SCM mais des démarches projets classiques où l'acheteur tient sa place dans un processus défini.* » L'adoption du mode projet pour les achats est aussi soulignée par Catherine Hélaïne : « *Organiser l'achat en mode projet est une tendance lourde. L'acheteur devient un spécialiste de la relation client-fournisseur* ».

Mais Pascal Brier d'Altran entend nuancer l'apport de l'acheteur dans le processus. « *Jadis, la relation était simple et binaire entre le DSI et le fournisseur. Aujourd'hui, on a, sur le fond, toujours une discussion entre le DSI et le fournisseur mais, sur la forme, on a deux autres intervenants : la direction des achats d'un côté, la direction juridique de l'autre* » relève-t-il. Il ajoute, pointant le besoin de formation des acheteurs : « *Du coup, il y a des moments dans l'acte d'achat où le DSI et les fournisseurs ont les mêmes intérêts. Ces dernières années, ils se sont d'ailleurs rapprochés pour expliquer aux autres intervenants ce qu'était l'informatique et que le bon achat n'était pas forcément celui qui est le moins cher.* »

L'existence de deux visions des achats est admise par Arnaud Minvielle qui la relativise toutefois : « *Il peut y avoir des incompréhensions entre le DA et le DSI mais, sauf cas liés aux personnes, l'opposition systématique est une histoire ancienne.* » Il veut repositionner le rôle de chacun dans le processus et souligne la nécessaire implication dès le début de l'acheteur : « *L'acheteur doit intervenir le plus en amont possible pour suivre toute la procédure et ne pas arriver juste à* ▶

## 10 BONNES PRATIQUES D'ACHAT À CONSEILLER

- 1 **L'acheteur doit savoir ce qu'il est censé acheter.** La DSI est responsable de la rédaction du cahier des charges technique et de la validation technique des solutions disponibles. Elle ne peut pas s'en dédouaner sur l'acheteur dont ce n'est pas le métier.
- 2 **L'acheteur doit s'intégrer au processus achat le plus en amont possible** pour en comprendre les finalités et les conditions. Il n'aura pas la capacité d'obtenir des ristournes en fin de cycle si tout est déjà négocié.
- 3 **DSI et direction des achats doivent travailler en équipe**, chaque achat devant être traité comme un projet suivi par un binôme acheteur/technicien.
- 4 **Dans l'achat comme ailleurs, la précipitation est néfaste.**
- 5 **Négocier le prix avant de définir ce que l'on veut acheter ne peut qu'aboutir à un échec.** Le référencement cadre est donc à éviter pour tout ce qui ne relève pas de la fourniture banalisée.
- 6 **L'approche doit être réellement en coût complet** : un ingénieur débutant travaillant sans méthode sera moins cher à l'heure qu'un ingénieur expert utilisant les méthodes appropriées mais le nombre d'heures facturées et le résultat seront différents...
- 7 **Avoir une vision système et non une vision composant** en ayant conscience que ce qui est acheté doit s'intégrer dans un tout.
- 8 **Savoir séparer les achats convergents (mutualisables) et non-convergentes (spécifiques à un besoin ponctuel donné).**
- 9 **Garder en mémoire que la gestion des fournisseurs est stratégique** et ne pas hésiter à nommer des « chargés de comptes fournisseurs ».
- 10 **Entrer les qualifications des relations que l'on a avec les fournisseurs dans les critères de choix** : le rapport doit être équilibré et pérenne.



## L'achat est une compétence clé des chefs de projets informatiques

**Philippe Dubost**  
DSIT de la ville de Lyon

la fin pour tenter d'obtenir un rabais sur quelque chose qui aura été négocié par le DSI. Le DSI doit valider le cahier des charges technique et le niveau de service requis ».

### L'acheteur non informaticien n'y comprend rien

Cette vision positive de l'acheteur n'est guère partagée par les managers IT. « Il est impossible d'avoir une direction des achats séparée de la DSI pour les achats informatiques car il faut bien comprendre ce que l'on achète et, surtout, comment cela va s'insérer dans l'organisation. Par exemple : doit-on acheter des imprimantes ou un service d'impression externalisé ? L'achat est une compétence essentielle des chefs de projet informatiques car on ne peut pas s'abstraire des fournisseurs. » affirme Philippe Dubost, DSIT de la Ville de Lyon. « Dans une DSI filialisée comme la nôtre, la fonction achat est de fait interne, comme la fonction juridique » observe quant à lui, Georges Epinette. Il ajoute : « une direction achat autonome a trop tendance à avoir sa vision propre, à rechercher le moindre coût sans être bien connectée aux besoins et c'est là la raison principale des heurts entre les DSI d'un côté et les direction achat ou juridique de l'autre ».

Quoiqu'il en soit, comment fixer le bon prix d'achat ? Les responsabilités de l'acheteur et du DSI sont alors différentes. Trop souvent encore, on attend de l'acheteur qu'il fasse l'achat le moins cher. Il est parfois même rémunéré en partie sur les remises qu'il parvient à arracher aux fournisseurs. Catherine Hélaine prévient : « si on réduit l'achat informatique à un prix, il faut intégrer au « coût total » celui des dégâts collatéraux qui peuvent parfois coûter plus cher que les économies initiales. Le risque fournisseur (faillite, mauvaise relation...) doit être estimé par l'acheteur. Le risque technologique est de la responsabilité de la DSI. »

### Ne pas rémunérer l'acheteur sur les remises consenties

Pascal Brier d'Altran partage les mêmes craintes vis-à-vis du rôle de l'acheteur. « Dans tous les cas, l'acheteur va regarder le prix ». Tout va alors dépendre de son attitude. « Certains acheteurs se contentent de négocier le prix et de contractualiser, comme si l'informatique était un simple achat de fourniture de bureau. D'autres regarderont aussi la valeur et veiller à la réussite du projet. Ce qui est très gênant, c'est quand l'acheteur est rémunéré sur les baisses de prix qu'il

## DES RÉFÉRENTIELS D'ACHAT ENCORE PEU UTILISÉS

Un certain nombre de référentiels de bonnes pratiques permettent d'encadrer la négociation client-fournisseur pour les achats informatiques. On peut ainsi citer CMMI-Acquisition ou e-SCM. « Le référentiel e-SCM est intéressant » juge Georges Epinette, DG de Stime, la DSI filialisée du Groupement des Mousquetaires, qui a d'ailleurs contribué à un ouvrage sorti récemment sur ce référentiel. Mais de tels référentiels, dont les cabinets de conseil font une large promotion, sont-ils vraiment

utilisés en entreprises ? « Oui, ça existe dans la vraie vie » confirme Pascal Brier, vice président du Syntec Informatique. Mais il tempère aussitôt : « Si le client le veut, le fournisseur peut le faire. Mais ça n'apporte pas grand-chose dans l'acte d'achat et on n'en est pas à CMMI 4. Dans la pratique, on en est le plus souvent à une démarche qualité de type ISO mais la volonté des acteurs est là, donc les référentiels modernes vont se généraliser. » ■

obtient. Il est préférable de le rémunérer sur le rapport qualité/prix. De ce point de vue, les enchères inversées sont clairement du n'importe quoi, d'autant que sur la part logicielle des achats le prix reste fixé par l'éditeur. »

Il est pourtant aisé de comprendre que de retenir les services d'un ingénieur expérimenté – coûteux – n'apportera pas la même compétence à la réussite d'un projet qu'un débutant nettement moins cher. De même, tous les logiciels ne se valent pas ni par leurs fonctions, ni par leur ergonomie ou par mille caractéristiques qui les rendront pertinents ou non dans une organisation donnée.

### DSI et acheteur sous pression

Le binôme DA-DSI est au bout du compte accepté par Pascal Brier sous conditions. « La négociation tarifaire est une étape normale lorsque la DA est en amont du processus d'achat et pas en aval, et que DA et DSI sont d'accord sur ce qui doit être acheté » admet-il. Mais il met en garde : « si le DSI cherche de son côté à maximiser la valeur tandis que le DA, du sien, cherche à minimiser le coût, sans que ce qui est acheté soit fixé dans les mêmes termes pour les deux, le fournisseur se trouve coincé dans un processus en double lame. Finaliser la négociation devient dès lors très difficile. »

Reste que dans la situation de crise économique actuelle, à la question classique de la fixation du « juste prix » s'ajoute une forte pression sur les budgets alors que les directions métiers ont toujours autant besoin de projets informatiques de qualité. Les DSI sont ainsi autant coincés entre le marteau et l'enclume que leurs fournisseurs et les acheteurs.

Pour Pascal Brier, « une cause majeure d'échec est de mener la négociation tarifaire avant de définir ce qu'il y a à faire ou le besoin à satisfaire. Typiquement, c'est le cas des référencements ▶

Plus de services



[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

Actualité  
CIO Club  
CIO TV  
Conférences  
Paroles de DSI  
Experts



## Une cause majeure d'échec : négocier le tarif avant de définir ce qu'on achète

**Pascal Brier**  
Vice-Président  
du Syntec Informatique

cadres en dehors des achats de fournitures banalisées. Cependant, c'est rarement le processus d'achat qui fait échouer un projet. Au pire, le projet ne sera pas rentable pour le fournisseur ou bien les spécifications imprécises aboutiront au syndrome du train sans destination. Dans ce dernier cas, la faute est clairement autant côté client que côté fournisseur. »

### **Le rapport de force entre le client et le fournisseur**

Dans tous les cas, la relation client-fournisseur doit être équilibrée défend Georges Epinette : « Il faut combattre un certain nombre de tendances malsaines. L'industriel qui fournit une solution doit y trouver son compte. Nous, ses clients, avons besoin d'une relation pérenne et donc équilibrée. Le fournisseur ne peut pas vendre à perte. »

Cette question du rapport entretenu par la DSI avec les fournisseurs est cruciale lorsqu'il s'agit de fixer le prix d'un achat. Un fournisseur en position de force pourra imposer ses technologies, son calendrier et ses conditions tarifaires. Les heurts du début des années 2000 entre les DSI du Cigref et Microsoft ou, récemment, entre SAP et ses clients français réunis dans l'USF, en témoignent. « Travailler avec une série de PME en acceptant d'avoir avec elles des relations saines et équilibrées, c'est une manière de préserver la pluralité, donc l'innovation et la concurrence, et de lutter contre la tendance aux fusions et aux monopoles qui fabrique de gros fournisseurs imposant leur loi » milite Georges Epinette. ▶

## PÔLE EMPLOI : LE e-SCM POUR RESTRUCTURER LA SOUS-TRAITANCE

**Michel Levaslot, responsable pôle de ressources à la DSI de Pôle emploi, a utilisé le référentiel e-SCM dans le cadre d'une réorganisation de la DSI.**

**CIO** Dans quel contexte la DSI de Pôle emploi a-t-elle eu recours au référentiel e-SCM ?

**Michel Levaslot :** Les DSI de l'Unédic et de l'ANPE étaient réunies en amont de la création de Pôle emploi au sein du GIE SI Convergence Emploi et comprenaient 1 400 collaborateurs. L'ancienne DSI de l'ANPE était utilisatrice de centres de services, certains in situ, d'autres ex situ. A l'inverse, l'ancienne DSI de l'Unédic avait principalement recours à de l'assistance technique traditionnelle. Nous avons souhaité généraliser un mode d'organisation en centres de services : développements mainframes, développements Internet, socles techniques... Nous avons lancé un appel d'offres européen en remettant tout à plat.

**CIO** Pourquoi avoir eu recours à e-SCM dans ce cadre ?

**Michel Levaslot :** Une telle réorganisation n'est pas « naturelle » à mettre en œuvre. Nous cherchions donc un appui méthodologique pour effectuer ce changement. Le référentiel e-SCM a ainsi été un guide pour savoir quoi faire dans ce genre de cas, sans pour autant viser un objectif de certification. Le référentiel a donc servi à piloter le changement pour ensuite être capable de mettre en place les centres de service. Parmi tous les référentiels de bonnes pratiques, nous avons choisi e-SCM notamment parce qu'il couvre bien la conduite du changement.

**CIO** Comment avez-vous pratiqué ?

**Michel Levaslot :** Tout d'abord, j'ai lu l'intégralité du référentiel pour bien comprendre ce qui était intéressant ou pas à reprendre. Au final, nous avons retenu environ le quart des items. Chaque domaine e-SCM est devenu un chantier, avec un chef de chantier désigné. E-SCM a ainsi permis de structurer le projet et d'expliquer plus aisément à chaque chef de chantier quelle serait sa mission. Installer des centres de services change les pratiques : un tel référentiel permet de bien identifier les enjeux et les acteurs à impliquer. Nous nous sommes appuyés sur l'assistance de Logica pour nous assurer de bien saisir les subtilités d'e-SCM. Ce choix nous a aussi

permis de bénéficier de l'expérience de consultants en mesure de délivrer des méthodes claires répondant aux exigences du référentiel.

**CIO** Quel a été le calendrier de votre projet ?

**Michel Levaslot :** La réflexion a débuté fin 2007. Les notifications des 12 lots des marchés ont eu lieu à la fin 2008 mais, dès le mois de juin 2008, nous avons commencé le travail sur les conventions de service, les indicateurs de qualité, les impacts RH, etc. Les centres de services sont opérationnels depuis le printemps 2009 mais il reste encore des éléments à sécuriser et, bien entendu, à vérifier que les résultats attendus sont bien atteints. Par exemple, nous allons comparer la nouvelle situation à la situation antérieure en terme d'amélioration de la qualité ou de réduction des coûts. Nous ajusterons en parallèle la gouvernance globale et le pilotage des centres de services.

**CIO** Précisément, quel bilan tirez-vous de l'usage d'e-SCM ?

**Michel Levaslot :** Nous n'avons aucun regret quant à ce choix. Le référentiel a bien guidé la structuration de notre démarche et, sans lui, nous aurions rencontré plus de difficultés dans la mise en œuvre. Nous avons étudié le sujet du déploiement un peu tardivement par rapport à ce qui aurait été, avec le recul, souhaitable mais l'usage d'e-SCM nous a permis de rattraper le décalage. Si c'était à refaire, je prendrais cependant le soin de mieux prioriser les items pour mieux étaler dans le temps la charge de travail. Il n'est pas toujours simple de mobiliser les bons acteurs au bon moment et c'est finalement un point susceptible de provoquer des retards. Personnellement, je trouve aussi qu'on met trop en avant CMMI (y compris sa déclinaison sur les achats) qui est principalement destinée aux chefs de projets. Dans son domaine, e-SCM, qui se situe au niveau de dialogue d'un DSI, est plus pragmatique et adapté pour ce type de besoin. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de  
« e-SCM et sourcing IT »  
(Ed. Dunod, 273 pages, 35 euros) par  
**Georges Epinette,**  
**Pierre-Dominique Martin**  
**et Benoît Leboucher**  
sur **CIO Online**



## Travailler avec une série de PME est une manière de préserver l'innovation et la concurrence

**Georges Epinette**  
DG de Stime  
(Groupe Mousquetaire)

En conséquence, il livre sa vision de ce que devrait être un vrai contrat de maintenance logicielle : « *les éditeurs ne fabriquent pas plus de bogues que les DSI. Qu'une maintenance corrective soit nécessaire est une chose. Mais obliger les clients à faire évoluer leurs logiciels, sous prétexte de maintenance, est plus gênant car les logiciels s'insèrent dans des systèmes et il peut y avoir des effets en cascade. D'autant que, finalement, le contrat de maintenance finance la R&D de l'éditeur pour modifier des produits sans nécessité puisque, précisément on a acheté un produit qui répondait à nos besoins !* »

### Et pourquoi ne pas faire soi-même ?

Georges Epinette en conclut : « *Il faudrait donc avoir une maintenance uniquement corrective et moins chère que ce qui est imposé actuellement par les éditeurs. Les DSI sont souvent pris en otages mais il fallait y réfléchir avant !* ». Finalement, cela redonne une solide opportunité pour des développements internes : « *Il faut toujours se poser la question du fait-maison ou du fait-à- façon au lieu de systématiquement prendre des progiciels. Parfois, quand on compare, la balance ne penche pas de la façon attendue. Certains fournisseurs peuvent imposer des dépenses, dans les PGI ou la bureautique par exemple, qui n'apportent aucune valeur métiers ! C'est devenu un vrai problème. Les cycles technologiques sont devenus beaucoup trop courts, au point que, avant de tester l'interopérabilité des briques d'un système, il faut déjà tester l'intégrité de chacune, même du matériel ! Il faut impérativement mettre la pédale douce sur les évolutions technologiques, ne serait-ce que pour amortir les investissements.* »

Face à ces contraintes, une possibilité pour tenter d'abaisser les coûts et de retrouver une certaine indépendance vis-à-vis des fournisseurs sans réduire la valeur est d'opter pour l'Open Source. Mais Georges Epinette avertit : « *le modèle économique n'est pas nécessairement idéal et on n'est pas toujours sûr de la pérennité de nos interlocuteurs. Il faut aussi se méfier des licences contaminantes qui sont à double tranchant : certes, on obtient gratuitement des logiciels conçus par la Communauté mais, si l'on développe sur cette base des éléments permettant d'acquérir un avantage concurrentiel, cela peut être gênant de devoir les reverser !* »

### Le prix dépend de la manière d'interroger le marché

Au bout du compte, comment estimer le « juste prix » d'un logiciel, d'un matériel, d'une prestation ou d'un système ? « *Le prix doit être accepté selon l'idée que l'on se fait du marché et de l'usage prévu de l'achat. Ce qui est très subjectif* » reconnaît Georges Epinette. Il prévient : « *quand une proposition est trop intéressante, c'est qu'il y a un loup quelque part.* »

A cela s'ajoute une difficulté particulière à l'informatique : la manière d'interroger le marché qui impactera le mix prix/service obtenu. Philippe Dubost en donne un exemple : « *imaginons qu'une organisation ait deux types de serveurs, Intel et non-Intel, avec pour chaque sorte un contrat de maintenance d'une valeur de 50, soit donc au total un coût de 100. On peut tenter de massifier l'achat en réunissant les deux marchés dans l'idée d'obtenir un coût total de 80. Mais le résultat peut très bien donner un coût de 120 car les spécialistes de ce qui est compliqué ou rare resteront au même tarif élevé pour ce qui est plus simple ou banal.* »

Cette manière de solliciter le marché dépend de l'organisation du client, par exemple si celui-ci cherche à minimiser le nombre de ses fournisseurs. « *Pour industrialiser nos processus informatiques et négocier globalement des conditions commerciales au niveau mondial, nous avons choisi de ne référencer qu'une trentaine de fournisseurs contre 150 auparavant* » décrit Pascal Buffart, directeur général d'Axa France Services et secrétaire général d'Axa France. Mais il tempère aussitôt : « *Nous avons certes choisi des structures importantes implantées partout où Axa l'est, 80 % de la sous-traitance étant assurée par 7 ou 8 très grands fournisseurs comme IBM, Capgemini ou Logica. Mais 20 % concernent des expertises plus pointues et plus innovantes.* »

### Personnaliser l'achat de prestations

Pour Georges Epinette, le référencement des fournisseurs n'est pas forcément pertinent : « *il ne s'agit pas d'en faire pour le plaisir mais plutôt d'avoir un fichier des fournisseurs avec qui l'on a travaillé, un fichier de références plutôt qu'un référencement* ». Il insiste alors sur le fait d'identifier des personnes plutôt que des entreprises. « *Si Monsieur X passe d'une SSII A à une SSII B, on peut très bien passer de A à B pour garder X. Cependant, les valeurs institutionnelles du fournisseur sont nécessaires pour garantir la pérennité des démarches : les techniques sans valeurs d'entreprise ne sont que ruine des projets. D'ailleurs, il faut lutter contre l'anonymisation des relations. Nous n'achetons jamais une journée.homme mais la journée de X, avec ses compétences, ses références et son expérience.* »

Outre la direction des achats, la DSI et le fournisseur, un quatrième acteur s'immisce dans l'achat ►



## Nous avons choisi de ne référencer que trente fournisseurs au niveau mondial

**Pascal Buffart**  
DG d'Axa France Services  
Secrétaire général  
d'Axa France

Plus de services



[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

Actualité  
CIO Club  
CIO TV  
Conférences  
Paroles de DSI  
Experts



## Quand la direction juridique intervient, les exigences montent et les délais s'allongent

**Pascal Brier**  
Vice-Président du Syntec  
Informatique

informatique: la direction juridique. Ce qui suscite une certaine grogne côté IT. « *Quand la direction juridique intervient dans la négociation des contrats, les exigences montent et les délais de signature peuvent s'allonger de plusieurs semaines* » déplore Pascal Brier. Georges Epinette réclame, pour sa part, une certaine souplesse en matière de contractualisation: « *Nous préférons mener des projets au forfait. Cela implique de s'entendre au départ sur le périmètre, le prix et les délais. Mais le périmètre peut changer sous l'influence des évolutions de l'entreprise ou de son environnement. Dès lors, on peut être entraîné dans une logique pernicieuse d'avenants. Cette logique est mauvaise car on a fait certains choix dans un contexte donné et on aurait pu faire d'autres choix dans le contexte effectif du projet. Du coup, maintenant, nous préférons prévoir un certain degré de liberté pour faire face à la vraie vie plutôt que sans cesse renégocier le contrat.* »

### **Le contrat encadre les engagements de chacun**

Malgré tout, le contrat sert à garantir que chacun connaîtra bien ses obligations et ses engagements. En cas de litige, il sera la référence et il doit donc être bien négocié. « *Le Syntec, qui représente les fournisseurs, et le Cigref, pour les clients, ont adhéré au Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP) pour tenter d'éviter que les mésententes finissent en conflits durs* » rappelle Pascal Brier.

La gestion des litiges commerciaux en informatique reste particulièrement complexe, en lien avec la complexité de l'achat. Maître Christiane Féral-Schuhl, avocate au cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie, rappelle qu'il existe trois étapes clés pour le DSI en matière d'achat: « *La première étape concerne la phase de mise en place de la solution choisie: si celle-ci ne donne pas satisfaction, il faut pouvoir faire marche arrière et revenir soit à la solution existante si c'est possible, soit opter pour une autre solution. Dans tous les cas, il est impératif de ne pas être contraint de poursuivre.* »

Cette règle de bon sens n'est pourtant pas aisée à respecter. Les projets à dates contraintes sont en effet nombreux et renoncer à un travail déjà lancé revient le plus souvent à décaler fortement l'achèvement du projet final. En plus, les socio-psychologues ont depuis longtemps défini le « *principe de l'engagement* », une des bases des techniques de la manipulation: si vous avez commencé à faire quelque chose, vous vous êtes déjà partiellement impliqué dans ce quelque chose et y renoncer revient à remettre en cause votre choix initial, donc à vous remettre en cause, voire à contester vous-mêmes votre compétence. Il est donc essentiel de garder la tête froide et de ne jamais lier son destin à un projet risqué. Une bonne pratique consiste à admettre « *publiquement* » dès le départ la prise de risque en la justifiant mais en fixant ses limites.

### **Le contrat doit permettre la souplesse**

Maître Christiane Féral-Schuhl décrit la deuxième phase: « *elle vise l'exploitation de la solution. Celle-ci doit répondre aux niveaux de service attendus et évoluer avec le périmètre de l'entreprise, tout en lui permettant de rester compétitive en termes de prix mais aussi technologiques, ce qui suppose une approche prospective et d'avoir anticipé les évolutions possibles pour ne pas être dépendant.* » De la flexibilité et de la souplesse: ces idéaux doivent être contractualisés. Le « *gentleman agreement* » ayant ses limites si les relations entre le client ►

## **LES ACHATS INFORMATIQUES ONT DES IMPLICATIONS JURIDIQUES FORTES**

**CIO: En quoi les achats d'une DSI sont-ils différents de ceux d'autres services?**

**Maître Christiane Féral-Schuhl:** Les choix de la DSI ont des conséquences juridiques importantes pour l'entreprise. Prenons l'exemple d'un simple antivirus. On mesure vite les conséquences catastrophiques liées à des dysfonctionnements ou à la dégradation du système d'information, suite à un virus. En termes de responsabilité, le chef d'entreprise – et donc le DSI par délégation – est tenu de se comporter en « bon père de famille », au sens du code civil. La décision d'implémenter un antivirus n'a de sens que si sa mise à jour a été définie. Par qui et à quel rythme est-elle réalisée?

Le DSI a-t-il préconisé des règles d'utilisation d'internet pour minorer les risques d'infection? L'achat de l'antivirus s'inscrit donc dans une chaîne d'actions qui engagent la responsabilité du chef d'entreprise.

**CIO: Quelles sont les bonnes pratiques juridiques pour éviter les litiges?**

**Maître Christiane Féral-Schuhl:** Il est prudent d'avoir une approche par les risques tout en cernant les contraintes juridiques. Par exemple, acheter un logiciel de traçage des messages permet de vérifier que le destinataire d'un message confidentiel ne l'a pas rediffusé à des tiers non autorisés. Pour autant, il est indispensable que le DSI sache qu'il s'agit d'un dispositif de contrôle qui exige le respect de deux conditions: la transparence (les employés doivent avoir été informés, ainsi que le comité d'entreprise) et la proportionnalité (justifier de la pertinence du contrôle mis en place). Ici encore, le choix d'une solution a des implications juridiques qu'il faut connaître. ■

“

**Si un projet est planté, ce n'est pas le tribunal qui y changera quoi que ce soit!**

**Georges Epinette**  
DG de Stime  
(Groupe Mousquetaire)

et le fournisseur se dégradent. Enfin, conclut Christiane Féral-Schuhl, « *la troisième étape doit avoir organisé la réversibilité ou la transférabilité pour éviter tout risque de discontinuité du service, tout en préservant le patrimoine informationnel de l'entreprise.* »

Face à ces impératifs juridiques, Georges Epinette soupire: « *le contrat en tant que tel ne m'intéresse pas. Si le projet est planté, ce n'est pas le tribunal qui y changera quoique ce soit. Il faut donc s'entendre sur l'essentiel même si on sait qu'il y aura des coups de canifs à droite et à gauche.* »

### **Le formalisme du secteur public peut être une opportunité**

Il existe un cas particulier des achats informatiques: le secteur public. Des référentiels de bonnes pratiques de type CMMI ou e-SCM peuvent y être utilisés. C'est le cas au Pôle Emploi. Mais c'est peu fréquent. « *En fait le code des marchés publics en tient lieu* » affirme Philippe Dubost, DSIT de la ville de Lyon. Il milite pour que l'on voit dans ce texte réglementaire rébarbatif et formel autre chose qu'une contrainte: « *il peut constituer une opportunité, un véritable outil de management. Il permet de faire passer un message marketing aux fournisseurs: la règle du jeu est claire et identique pour tous.* »

De plus, le Code des Marchés Publics entraîne des obligations internes à la collectivité acheteuse, comme d'obtenir l'aval d'une assemblée d'élus pour lancer un projet. « *Nous avons donc une obligation de transparence interne et de vulgarisation, une obligation de vendre la DSI en interne à chaque appel d'offres, et, finalement, le Code se révèle un excellent moyen pour expliquer à quoi sert la DSI, ce qu'elle apporte aux métiers* » se réjouit Philippe Dubost.

### **Des juristes dans la DSI à Lyon**

Le formalisme obligatoire des procédures guide les chefs de projet dans les processus d'achats. Philippe Dubost s'en explique: « *A Lyon, nous disposons de trois juristes internes à la DSIT (l'un est d'ailleurs notre Correspondant Informatique et Libertés) pour valider les processus internes, aider les chefs de projets et défendre nos positions autant face aux autres directions que face aux fournisseurs. Le Code permet donc aux chefs de projets d'acquiescer la dimension « acheteur » et il suffit d'oublier que c'est grâce à une certaine lourdeur administrative. Lorsque la ville a créé sa direction des achats en 2003, celle-ci s'est vue confiée tous les achats communs. Si je veux acheter des stylos ou des chaises, je passe par elle. Mais deux directions avaient leurs propres fonctions achats et les ont gardées: la DSIT et la construction.* »

Certaines formes de marchés publics n'ont pas une très bonne image. C'est le cas des PPP (Partenariats Public-Privé), une sorte de location longue durée avec achat final d'un gros projet. Très pratiqué dans le BTP, le PPP semble maudit dans l'informatique, surtout depuis l'échec de la billetterie du Château de Versailles. « *De temps en temps, des projets ont des problèmes, ce n'est pas une raison pour ne pas faire de projets* » relève Jean Mounet, président du Syntec Informatique. Il milite pour que des financements « innovants » puissent être employés aussi en informatique: « *ailleurs en Europe, des quantités de projets informatiques en mode PPP ont réussi. En France, plusieurs gros appels d'offres sont en cours et je ne crois pas à la malédiction qui voudrait que tout PPP informatique est voué à l'échec. Simplement, il faut peut-être faire ses armes sur des projets limités, des cas pilotes, apprendre à faire fonctionner cet instrument.* »

### **Le dialogue compétitif est craint des fournisseurs**

Si le PPP est largement défendu par les fournisseurs, ce n'est pas le cas d'une autre forme de marchés publics, nettement plus fréquente et aimée du secteur public: les dialogues compétitifs. Jean Mounet, pour sa part, est très réticent et y voit deux problèmes majeurs: « *l'un est économique, l'autre relève de l'innovation. Par définition, le dialogue va durer un certain temps, six mois ou un an, l'avant-vente va être très long donc très coûteux pour le fournisseur (parfois la totalité de la marge possible sur le projet), d'autant que le dédommagement sera minime pour ceux ayant tenu presque jusqu'au bout mais qui ne sont pas retenus. Sur des projets de dix ans, cela peut être tenable. Mais sur des projets plus brefs, certainement pas. Surtout, par nature aussi de ce type de marchés, le client ne sait pas exactement ce qu'il veut mais toutes les idées qu'un fournisseur va amener pour mieux couvrir son besoin vont être partagées avec tous les autres fournisseurs. Dans le privé, le « dialogue compétitif » n'est pas formel et chaque client ne dit pas tout à chaque fournisseur potentiel!* »

Le coût colossal d'avant-vente du dialogue compétitif consomme une grosse quantité de liquidités. De petites sociétés ne peuvent pas se le permettre. Ce type de marchés est donc, de toutes façons, réservé aux gros fournisseurs. On est loin, alors, de la volonté de favoriser les PME, pourtant souvent affichée autant dans le privé que dans le public. ■

“

**Le formalisme du Code des Marchés Publics est une opportunité**

**Philippe Dubost**  
DSIT de la Ville de Lyon

Plus de services


[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

Actualité  
CIO Club  
CIO TV  
Conférences  
Paroles de DSI  
Experts

## Passer de la DSI à une fonction plus large

*Pascal Buffard, DSI d'Axa France dès 1991, en est devenu secrétaire général et, au 1<sup>er</sup> novembre 2009, sera directeur des opérations. Il explique comment sa carrière s'est menée parallèlement à l'évolution de ses employeurs. La « DSI » d'Axa a acquis une configuration assez révolutionnaire par rapport à la démarche classique.*

### **CIO** : Comment êtes-vous devenu DSI d'Axa France ?

**Pascal Buffard** : Je suis sorti de l'ENSAE (Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration) en 1981, ce qui me destinait à travailler à l'INSEE ou dans les statistiques économiques. J'ai effectué un stage de six mois à la direction des prévisions économiques au Ministère de l'Economie. Mais je me demandais quoi faire au-delà des études économiques. Je suis alors entré à l'informatique du Crédit du Nord avec comme intention de profiter de cette fonction transversale servant tous les métiers pour bien les comprendre et, au final, en choisir un. En 1989, grâce à des relations personnelles au sein du groupe Axa qui était en train de se construire, j'y ai été appelé pour une mission très technique, très orientée architecture, puisqu'il s'agissait de construire un système d'information très complexe sur une base de client/serveur en OS/2. J'y ai trouvé un intérêt car, au-delà des liens personnels, Axa avait de belles perspectives et proposait de superbes défis à relever. Deux ans plus tard, je suis devenu directeur des études informatiques d'Axa Assurances. A l'époque, il faut bien avouer que l'informatique n'était pas très mature dans sa gestion comme, par exemple, sur le respect des dates, de la qualité ou des coûts. Et remplacer un système d'information d'une filiale par un outil imposé par le groupe n'était pas très bien vu. La première chose que j'ai faite a été de mettre un peu d'ordre dans tout ça.

### **CIO** : Utiliser l'informatique, fonction transverse par excellence, pour découvrir tous les métiers vous permet, brièvement, de vous éloigner un peu de la DSI ?

**Pascal Buffard** : En 1993, je suis en effet nommé secrétaire général d'Axa Assurances, qui était déjà doté d'une organisation matricielle. Ce poste comprenait la supervision de la DAF, de la direction de l'organisation, de la logistique en plus de l'informatique. En fait, cette fonction gérait la « gouvernance » de l'époque, qu'on appelait alors le « pilotage ». Trois ans après, il était prévu que je prenne la direction générale d'une filiale mais le 12 novembre 1996, Axa annonce le rapprochement avec l'UAP et tout est aussitôt gelé.

### **CIO** : Mais, malgré tout, vous êtes revenu à la seule DSI.

**Pascal Buffard** : On me confie en effet, en mars 1997, la conduite de la fusion et de l'homogénéisation des systèmes d'information du nouveau groupe Axa. Il y avait 13 systèmes pour l'assurance vie, 3 pour les assurances collectives, 4 pour la comptabilité, etc. Et il s'agissait aussi de préparer le passage de l'an 2000. Du même coup, nous avons décidé de tout migrer sur un seul système d'information existant par métier et de n'assurer la migration « An 2000 » que de celui-là. Ce n'est qu'après, en 1998, que nous avons débuté notre réflexion stratégique à l'origine de notre réorganisation avec une orientation axée sur le client. Axa a mis en place des offres nettement plus ciblées et ainsi plus faciles à vendre.

### **CIO** : Quel est le rôle et le statut d'Axa France Services dont vous avez pris la direction en 2002 ?

**Pascal Buffard** : En 2002, le groupe Axa s'est réorganisé pour simplifier ses structures juridiques. Auparavant, chaque canal de distribution (agents généraux, courtiers...) constituait une société, en plus des services communs. La réflexion engagée en 1998 a abouti à la constitution en France, pays qui représente à peu près un quart de l'activité du groupe, de deux sociétés selon le profil de clients, en plus de la holding Axa France : Axa Particuliers Professionnels et Axa Entreprises. Les directions transverses ont été regroupées au niveau holding, sans devenir des sociétés mais en étant malgré tout assez autonomes : Axa France Solutions (marketing), Axa France Services (informatique) et Axa France Support (GRH, logistique). Pour sa part, Axa France Services comporte la DSI « maîtrise d'œuvre » classique ▶



**J'ai toujours eu  
besoin de  
comprendre  
les métiers  
pour apporter  
des solutions**

**Pascal Buffard**  
Axa France

Pour en savoir plus



Retrouvez

**Caroline Appfel,**  
associée chez  
Heidrick & Struggles  
sur **CIO Online**



dont le responsable à l'époque était Serge Morelli, devenu depuis DRH, mais également la « maîtrise d'ouvrage ». En fait, Axa France Services est une entité de conseils et de services avec des équipes projets alliant informaticiens et personnes issues des métiers concernés. Ces équipes sont en charge à la fois de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage.

**CIO :** *Vous dites qu'Axa France Services constitue un centre de services autonome. La première marque de l'autonomie, c'est le budget. Comment se déroule le processus budgétaire, notamment des projets ?*

**Pascal Buffard :** Le système d'information étant au cœur de l'activité, c'est le processus de planification stratégique qui attribue les budgets. Au sein de chaque business unit (BU) : épargne, prévoyance..., le comité exécutif de la BU comprend des collaborateurs de la DSI, une sorte de mini-DSI de BU. Les propositions issues des BU sont consolidées au niveau central et on entame alors des cycles d'itération entre les BU et la DG pour caler les niveaux d'investissement et de dépenses de fonctionnement par rapport aux niveaux souhaités dans l'entreprise. Lorsque la BU a besoin d'un nouvel outil, d'une amélioration de process métier, etc. la DSI va concevoir les éléments nécessaires et les budgéter. Les métiers sont sponsors des projets mais la maîtrise d'ouvrage comme la maîtrise d'œuvre sont dans la DSI qui accompagne également le changement. Les infrastructures informatiques sont, quant à elles, achetées chez Axa Technologies Service, une filiale du groupe au niveau mondial.

**CIO :** *En 2008, vous êtes devenu secrétaire général d'Axa France, prenant en charge, en plus de la DSI, les achats, la sureté, l'audit et, début novembre 2009, vous deviendrez directeur des opérations, cela comprend la direction d'Axa France Service (informatique), d'Axa France Support (logistique) et du secrétariat général. Comment évolue-t-on d'un poste classique de DSI vers une fonction aussi large ?*

**Pascal Buffard :** La première chose à mentionner, c'est que je n'ai jamais fait de l'informatique pour l'informatique mais toujours au service des métiers. J'ai toujours eu besoin de comprendre les métiers pour apporter des solutions. Et côté métiers, on ne met jamais en œuvre une application informatique mais un processus qui peut utiliser une telle application. Il faut bien faire son métier d'informaticien, en assurant déjà le strict nécessaire (disponibilité, coût, qualité, délais), mais toujours au service des métiers. On aboutit ainsi à la constitution de partenariats avec les autres directions pour que la DSI devienne une véritable entité de services et de support, une entité de pilotage et un centre de services au seul bénéfice des métiers. À partir de là, l'évolution de carrière se fait progressivement, grâce à la compréhension des métiers.

**CIO :** *Parvenir à tailler ainsi une « super-DSI » alliant maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, et ensuite aller au-delà, obéit-il au principe de la fonction attendue qui crée l'organe ?*

**Pascal Buffard :** On pourrait le dire autant que l'inverse. Avoir une ambition pour son entreprise amène à proposer des évolutions qui la font progresser. C'est avant tout en sachant faire partager ses convictions que l'on peut faire évoluer les structures. Lorsque les compétences, les goûts et les désirs personnels épousent les enjeux et besoins de l'entreprise, c'est évidemment la situation idéale. Mais, clairement, l'entreprise est aujourd'hui plus mature pour réaliser cette évolution dont nous avons parlé qu'au début des années 1990. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Axa France Services  
a été le lauréat  
du Trophée Entreprises  
et Société  
de l'Information 2009  
« conduite du  
changement ».  
CIO Online

## 10 RÈGLES D'OR POUR UN DSI SOUHAILANT CONTINUER SON ÉVOLUTION

- ◊ **Ne jamais se contenter de juste bien faire son métier**, mais le minimum demeure de respecter les délais, les coûts, la fiabilité et la qualité de service.
- ◊ **Veiller sans cesse à mieux servir les métiers**, à contribuer toujours plus à la création de valeur par l'entreprise.
- ◊ **Toujours aligner l'activité de la DSI** sur les besoins métiers.
- ◊ **Associer les coûts à des gains métiers** sans jamais faire exploser les budgets si les métiers ne voient pas de progrès pour eux.
- ◊ **Malgré tout, il faut savoir prendre acte et tenir compte** des différences de maturité selon les entreprises ou les entités.
- ◊ **Le cas échéant, s'impliquer dans le travail d'éducation** des autres dirigeants sur l'importance des systèmes d'information.
- ◊ **Bien écouter et bien comprendre son environnement** permet de mieux contribuer à son évolution.
- ◊ **Nul ne réussit seul ou isolé**. Il faut créer de la solidarité et de l'adhésion autour des évolutions souhaitables, rallier autant les équipes de la DSI que la DG ou les métiers.
- ◊ **Se rendre audible lorsque tout va bien**, cela évite de devenir la victime et un centre de coût quand cela va moins bien.
- ◊ **Etre capable de dialoguer avec les DG ou les directions métier** en usant d'un langage approprié à leurs préoccupations. Le DSI ne doit pas rester dans sa tour d'ivoire, recroquevillé sur ses seules compétences techniques.

PUBLI-REDACTIONNEL

## CONFÉRENCE STRATÉGIQUE DÉCISIONNEL

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 22 SEPTEMBRE 2009 PAR CIO

## Le décisionnel arme anti-crise

*Le 22 septembre, CIO et Le Monde Informatique ont réuni cent décideurs IT lors d'une conférence sur le thème du décisionnel pour sortir de la crise, organisée en partenariat avec IBM, Microsoft, MicroStrategy, Klee Group et Exalead.*

**L**e décisionnel a le vent en poupe. Il s'affirme comme l'outil indispensable dans toutes les fonctions de l'entreprise afin de s'orienter face à un contexte économique difficile. Le domaine de la Business Intelligence vit de multiples évolutions techniques, commerciales et organisationnelles. Elles ont été mises en lumière lors de la matinée organisée par les rédactions de CIO et du Monde Informatique à l'hôtel Prince de Galles à Paris, le 22 septembre.

En ouverture, Laurence Dubrovin, analyste au CXP a souligné les moteurs du secteur. « *Les entreprises sont incitées à investir dans la Business Intelligence, par la mondialisation, la rationalisation, la réglementation et le besoin de temps réel* », explique-t-elle. Ces contraintes amplifiées par la crise « *plaident en faveur d'une transversalité de l'outil décisionnel, via des services Web banalisés permettant de l'intégrer dans les applications.* »

### Vers une démocratisation de la BI

Cette transversalité passe « *par la nécessité de déployer une seule architecture pour toutes les fonctions du décisionnel et tous les métiers* », confirme Isabelle Carcassonne, directeur marketing d'IBM Business Intelligence et Performance Management. Microsoft, pour sa part, revient sur le besoin d'autonomie des fonctionnels et veut les réconcilier avec l'IT, grâce à des applications aptes à monter en charge, et une maintenance transparente. Lionel Billon, chef de produits SQL-Server et décisionnel chez Microsoft a ainsi présenté le « *projet Gemini qui transforme une application BI personnelle en application d'entreprise.* » Ce besoin d'autonomie des utilisateurs a aussi été exprimé par Richard Coffre, responsable MOA/DPA chez le leader des annuaires Pages Jaunes : « *les outils doivent être faciles à mettre en œuvre, grâce à une IHM ergonomique voire ludique.* » Il a opté pour l'offre QlikView.

La diffusion massive de la BI requiert un renforcement des fondations. Pierre-Emmanuel Durand, manager des projets décisionnels chez Informatique Banque Populaires martèle ainsi le besoin de se « *concentrer sur la qualité des données, synonyme de gain de temps et de confiance des utilisateurs.* » Guillaume Lainbourg, directeur général adjoint d'Exalead, développe pour sa part, une solution

apte à monter en charge grâce au moteur de recherche qu'il édite. Guillaume Rabier, responsable études et projets chez le logisticien Gefco, a opté pour cette offre : « *Cette approche permet à des milliers d'employés de trouver des informations sur nos véhicules en quasi-temps réel dans de grandes bases de données.* »

### Réduire les coûts de mise en œuvre

La démocratisation peut aussi être synonyme de baisse des coûts, via l'industrialisation de l'offre sous forme de progiciels pré-packagés mais restant paramétrables. « *Le progiciel doit comprendre 60 % de fonctionnalités transverses, 20 % spécifiques au secteur et 20 % spécifiques au client* », estime Eric Souzeau, responsable du pôle décisionnel chez Klee Group, éditeur de progiciels métiers pour la gestion de la relation client dans la grande distribution et également intégrateur.

Quant à MicroStrategy, il annonce un remède radical au coût des licences : la gratuité de son logiciel, dans une version complète, dans une démarche de vente de services associés. Richard Frajnd, directeur général de MicroStrategy rappelle en ces temps de crise « *la nécessité d'une adoption rapide et d'un ROI court.* » pour les projets BI. C'était le sens de l'intervention de Hervé Hayat, responsable marketing de Fnac.com qui a expliqué comment une démarche mixant Web reporting et Web mining permet de répondre à des questions clés du type « *quand pousser une offre vers l'internaute* » afin d'optimiser un site marchand.

La matinée s'est conclue par une table ronde à laquelle ont participé Franck Bellaiche, responsable du décisionnel chez Les Mousquetaires, Claude Cohen, responsable décisionnel chez Rhodia, Hervé Jacob, contrôleur financier chez Oberthur CS, Damien Poulain, responsable décisionnel au CEA et François Stankiewicz, responsable des solutions décisionnelles chez Axa Group Solutions. Elle a permis de faire le point sur l'organisation de la BI dans l'entreprise afin de mieux répondre aux attentes des fonctionnels, ainsi que la problématique des coûts, moins liés aux licences qu'à la conduite du changement, à la qualité des données et à leur extraction. ■

Pour en savoir plus

Retrouvez en vidéo  
Les conférences  
sur CIO Online

## Convaincre son PDG de vous garder dans son équipe stratégique

*Toute DSI doit être vue comme un partenaire stratégique de la direction de l'entreprise. Mais ce statut peut très vite se perdre. Notre confrère CIO américain publie une chronique signée de Don Goin, DSI de Santander Consumer USA, une société de prêt automobile. Il explique comment il a su rester dans l'équipe stratégique bien qu'il ait déçu sur le plan opérationnel.*

**S**i seulement tous les problèmes pouvaient être résolus en une seule réunion avec le PDG. Mon équipe avait fait un travail admirable pour devenir plus stratégique et développer les partenariats avec les métiers. Mais quand l'entreprise a eu le plus besoin de nous, nous avons détruit notre crédibilité et risqué de perdre du terrain d'un point de vue stratégique.

Fin 2007, Santander Consumer USA est entré dans une période de grands changements, et nous avons du passer à la vitesse supérieure. Sur les dernières années, les équipes informatiques avaient progressivement joué un rôle de plus en plus stratégique, et étaient souvent leaders pour mettre en place des solutions métiers sur le long terme et gérer les interactions avec les clients. Par le passé, mes collègues managers en charge de la relation client acceptaient un taux d'erreur plus important en contrepartie d'une livraison rapide des services.

Mais cette fois-ci, le mode opératoire de l'entreprise fut différent, et les entités métiers nous ont imposé de travailler avec plus de précision afin de s'assurer de la stabilité. Il fallait fournir le service rapidement et sans défauts ! Alors que les initiatives métiers inspirées par le marché se multipliaient et que la demande augmentait, nous n'avons pas pu suivre en matière d'exploitation, et j'ai dû me battre pour que nous ne perdions pas temporairement notre rôle stratégique. La perception négative de nos capacités opérationnelles a aggravé la situation, sapant l'image de compétence qui nous avait valu d'être considérés comme un leader stratégique.

J'ai trouvé la solution via un outil d'évaluation de nos capacités IT (cf. CIO Executive Council's Future-State CIO Model) qui illustre comment les DSI répondent aux besoins de l'entreprise depuis un rôle tactique/opérationnel jusqu'à un rôle de stratège. L'outil m'a aidé à visualiser le problème. Je me suis d'abord engagé auprès de mes collègues des métiers à ce que l'équipe informatique se recentre sur les opérations systèmes et de support, et à mettre en place des métriques clés pour en mesurer l'amélioration. J'ai aussi expliqué l'importance de la présence de la DSI dans les réunions stratégiques si nous devons développer et déployer des solutions qui servent au mieux Santander dans le futur.

### Trois casquettes pour le DSI

Je n'espérais pas que notre PDG soit aussi facile à convaincre, malgré nos bonnes relations. J'ai utilisé le modèle 'Future-State' (cf. [council.cio.com/programs/future\\_state.html](http://council.cio.com/programs/future_state.html)) pour visualiser en quoi la DSI doit non seulement faire preuve d'une excellence opérationnelle, mais aussi participer aux discussions stratégiques. Ce modèle présente trois domaines sur lesquels le DSI doit se concentrer :

- Être un dirigeant : le DSI doit se concentrer sur les activités ayant trait à l'organisation de l'équipe informatique et qui lui permettent d'atteindre l'excellence opérationnelle,
- Être une source de transformation : le DSI doit amener du changement pour l'entreprise en nouant des partenariats avec les équipes métiers et les autres départements transverses de l'entreprise,
- Être un stratège métier : le DSI doit mener une stratégie métier afin de créer un avantage compétitif.

J'ai aussi fait remarquer à notre PDG que si un DSI qui se cantonne à sa fonction peut fournir des services de qualité, mon équipe et moi-même devons aussi jouer un rôle de stratège métier afin de fournir des systèmes et un support allant au-delà du court terme. Nous avons besoin de temps et d'espace pour à la fois évaluer l'impact de nos solutions alignées sur le marché, et penser à la durabilité de notre service sur le long-terme.

C'est ainsi que mon PDG et moi avons à nouveau pu trouver un terrain d'entente. Je me suis aussi rendu compte que la notion d'alignement avec le métier ne se résumait pas à saisir les objectifs de celui-ci et à les intégrer à l'organisation du système d'information. Il s'agit de s'adapter aux besoins changeants du métier et d'agir comme une seule équipe dirigeante. Je dois être prêt à être un responsable de l'équipe IT, un leader pour la transformation, et un stratège métier, et à varier l'importance de ces différents facteurs afin que nous nous adaptions aux besoins métiers au fur et à mesure qu'ils évoluent. ■

Don Goin, DSI de Santander Consumer USA ►

# Rendre l'informatique à nouveau amusante

*Notre confrère CIO américain relève qu'une bonne dose d'humour permet de remonter le moral de certaines équipes IT déprimées. Cela peut-il répondre à toutes les situations? Probablement pas, mais orchestrer de façon professionnelle des démarches humoristiques s'est avéré productif chez Schneider Electric N.A.*

**Q**ue ce soit en s'habillant en talons et en robe pour la fête d'Halloween de l'entreprise, ou en distribuant des BobbleHead de lui-même [les petites figurines à la tête disproportionnée], l'équipe de Dave Patzwald savait que le changement qu'elle attendait était arrivé. "J'ai hérité d'un département IT découragé par des séries de sous-traitance et de projets d'ERP abandonnés. Ils ne se sentaient ni respectés, ni reconnus", explique-t-il. "Quand j'ai été embauché il y a 3 ans, ils m'ont demandé : 'Dave, fais de ce service un endroit à nouveau marrant.'" Et c'est exactement ce qu'il a fait.

Dave Patzwald, le DSI de Schneider Electric N.A., un fournisseur de solutions de gestion de l'énergie, a bien compris les bénéfices que "l'humour au bureau" peut apporter : une meilleure productivité, plus de camaraderie, des employés plus heureux. Il est aujourd'hui important de faire de l'humour une priorité, explique le professeur de psychologie à la retraite Stuart Robertshaw, et auteur de [DrHumor.com](http://DrHumor.com). "Face à la crise économique actuelle, les gens ont besoin d'une raison pour avoir envie de venir au travail", explique-t-il. "Les gens heureux auront tendance à aller un peu plus loin, ils seront plus créatifs et au final travailleront mieux."

## Donner une nouvelle image de la DSI

Dave Patzwald, qui possède un MBA en Marketing, a aussi vu une opportunité de donner une nouvelle image du département informatique. "Nous voulions que les autres sachent que l'on peut s'amuser dans l'équipe informatique", explique-t-il. Dans cette optique, ils ont créé une série de vidéos de formation humoristiques, dont une notamment à propos des politiques de l'entreprise en matière d'envois d'emails.

Mais cet humour n'est pas naturel pour Dave Patzwald, qui s'est donc associé avec un vieil ami, comique professionnel, pour produire ces vidéos. Avant de filmer, Dave Patzwald a organisé plusieurs réunions d'écriture où l'équipe informatique a pu débattre des différentes suggestions. La clé de cette étape, souligne-t-il, a été de créer un environnement où chacun se sente libre d'exprimer n'importe quelle idée. "Les gens créatifs doivent juste être débridés. J'avais quelques idées étranges, mais si j'acceptais de me ridiculiser un petit peu, alors peut-être que eux aussi proposeraient leurs idées". Dave Patzwald a aussi fait appel à des stagiaires pour écrire et mettre en scène la vidéo.

Une fois la vidéo éditée et visionnée par les autres départements, les e-mails positifs n'ont cessés d'affluer. "Les gens voyaient l'équipe informatique différemment", confie-t-il. "La vidéo a été un véritable succès, et ils se rendaient compte que la direction des systèmes d'information n'était pas faite que de geeks ennuyeux et désagréables – qu'ils avaient leurs personnalités". En retour, Dave Patzwald a vu une amélioration significative du moral au sein de son équipe. "Ils avaient enfin l'impression que les autres les appréciaient. Même le département financier est venu nous demander des idées créatives. Un sacré changement."

## Apparaître plus humain

Vous n'avez pas besoin d'avoir un don pour l'humour pour améliorer l'ambiance sur votre lieu de travail, explique Jacob Lentz, co auteur de *'There's No I In Office: 4293 Meaningless Phrases to Keep Your Coworkers Smiling While Avoiding Actual Conversation'*. "Faire preuve d'auto-dérision montre que vous êtes prêt à vous sacrifier en partie pour l'équipe. Cela vous rend plus humain et mets vos collaborateurs plus à l'aise."

Cette petite touche d'humour a changé l'atmosphère de Schneider Electric N.A. "Mon équipe s'est rendue compte qu'ils avaient le droit d'être créatifs", explique Dave Patzwald. "Ils ont gagné le respect de leurs collègues et leur moral s'est amélioré. Et les gens parlent encore de cette vidéo." ■

CIO.com

## Le DAF a besoin de souplesse dans la collecte et le traitement des données

*Pierre Raguideau est DAF de la division NRS du groupe Orange Business Services et spécialiste du contrôle de gestion\*. Il souligne les besoins en outils décisionnel des DAF et leur attente d'une gestion innovante des coûts informatiques.*

**CIO:** *Quelles sont les attentes des directions financières vis-à-vis de la DSI pour leur propre pratique professionnelle ?*

**Pierre Raguideau:** La vraie nouveauté depuis quelques années, dans nos attentes, c'est la mobilité croissante de nos personnels. Les contrôleurs de gestion sont de plus en plus souvent sur le terrain. Nous devons accéder à notre poste de travail depuis n'importe où. Plus classiquement, le système d'information doit, pour couvrir nos besoins, permettre l'édition de reportings adaptés et adaptables afin de disposer d'une vision analytique des activités sur de multiples axes (par produit, par pays, etc.). Pour chaque synthèse ou totalisation, il faut également pouvoir, d'un clic, descendre dans le détail en cas de besoin. C'est en effet à partir de ces reportings que le DAF va expliciter le fonctionnement réel de l'entreprise aux autres métiers. Et, bien entendu, il faut pouvoir faire évoluer avec souplesse les reportings selon les évolutions de l'entreprise.

Il y a quinze ans, il n'était pas rare que la différence entre le chiffre d'affaire et la marge brute ne soit pas bien comprise par nos interlocuteurs mais, depuis, les DAF ont répandu une culture financière dans les entreprises. Du coup, nous avons de plus en plus besoin de délivrer une information détaillée aux autres directions. Troisième point important dans nos attentes, c'est la capacité à effectuer des prévisions fiables quant à l'activité de l'entreprise. Là encore, il y a dix ou quinze ans, le prévisionnel était très empirique. Aujourd'hui, un bon prévisionnel peut faire la différence entre entreprises concurrentes.

Du point de vue des outils de traitement des informations qui nous sont remontées, on peut très bien se contenter la plupart du temps d'un tableur mais dès que la quantité de données augmente, il nous faut des outils plus sophistiqués, ce qui implique de pouvoir passer aisément de la souplesse d'un tableur à un décisionnel lorsque c'est nécessaire.

**CIO:** *Et, de votre point de vue, qu'attendez-vous des pratiques professionnelles du DSI ?*

**Pierre Raguideau:** Il y a quelques années, le DSI était beaucoup du côté de la maîtrise d'ouvrage. Désormais, nous avons surtout besoin qu'il soit une maîtrise d'œuvre afin de nous fournir tous les outils dont nous avons besoin, qu'il s'agisse d'outils métier ou, plus banalement, de messagerie ou de bureautique.

Mais il est nécessaire que le DSI soit aussi capable de parfaitement comprendre les besoins techniques de l'informatique car c'est le seul moyen pour qu'il budgétise correctement ceux-ci ▶

### UN PGI TOUT INTÉGRÉ N'EST PAS NÉCESSAIRE AU DAF

« En dehors de SAP et d'Oracle, je ne connais que peu de vrais PGI alors que beaucoup d'éditeurs prétendent que leurs produits en sont » observe Pierre Raguideau.

Un PGI (Progiciel de gestion intégré) comprend, par définition, de multiples modules couvrant tous les besoins de l'entreprise et intégrés les uns avec les autres. Or des progiciels complets et réellement intégrés sont très rares. Selon Pierre Raguideau, « la plupart couvrent en fait 70 à 80 % des besoins des entreprises. Des produits tiers doivent donc leur être interfacés pour les compléter. »

Ceci dit, le vrai PGI est-il une nécessité ? « Un vrai PGI universel coûte très cher et suppose qu'il y ait une maintenance et une exploitation partout dans l'entreprise, dans le moindre service » commente Pierre Raguideau.

Or le besoin des entreprises, y compris au niveau des DAF, n'est pas de disposer d'une solution intégrée à tout prix. Pierre Raguideau rappelle que « l'essentiel est de pouvoir consolider au niveau de la DAF du siège toutes les données des différentes directions et implantations ».

Dès lors, « Dans la plupart des cas, une gestion très modulaire convient beaucoup mieux : c'est plus souple et moins cher. On peut garder une comptabilité dix ans et changer de logiciel métier lorsque c'est utile. Ce qu'il faut, c'est un outil de reporting adapté. Dans le pire des cas, si quelque chose a besoin d'être détaillé plus que ne le permet l'outil central, le DAF décrochera son téléphone pour obtenir une extraction de données qui lui manquent à partir d'un outil métier ». ■

C'est à partir des budgets sur les projets et leurs variantes que l'on peut, le cas échéant, arbitrer. Il faudra alors choisir entre d'une part ce que l'on voudrait se payer et d'autre part ce que l'on peut se payer. Il s'agit de définir un niveau de sophistication adapté et raisonnable tant du point de vue du service rendu que du coût.

Enfin, et ce n'est pas la moindre de nos attentes, le DSI doit savoir être innovant en terme de coûts. Il doit être en mesure de proposer des mutualisations de ressources et d'outils, des externalisations (mais uniquement quand c'est utile) ou, au contraire, des réinternalisations quand on y gagne sans s'enfermer dans le dogme du recentrage sur le métier. ■

\* Pierre Raguideau est responsable de la commission contrôle de gestion du Comité Scientifique de la DFCG (l'association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion).

Bertrand Lemaire

## LES 7 PÉCHÉS CAPITAUX DU DSI SELON LE DAF

- ❶ **Faire de la technique pour la technique**, comme si l'informatique était un art (« *Ce qu'elle n'est pas plus que la comptabilité!* » relève Pierre Raguideau).
- ❷ **Avoir une fierté mal placée** en voulant toujours faire techniquement mieux que les confrères, y compris au sein du même groupe, au lieu d'appliquer des recettes éprouvées ou communes à tout un groupe.
- ❸ **Ne pas savoir maîtriser les budgets** et les laisser exploser.
- ❹ **A l'inverse, exécuter systématiquement le budget jusqu'à la lie** : « *si on peut atteindre ses objectifs en dépensant moins que ce qui était budgété, c'est mieux!* » rappelle Pierre Raguideau.
- ❺ **Rechercher systématiquement la Voie Facile**, celle de la sous-traitance : cela peut certes être pratique mais c'est souvent trop cher.
- ❻ **Se positionner et s'imposer pour ce qui concerne l'évaluation des critères opérationnels** des outils métiers alors que le rôle du DSI n'est pas d'imposer un outil métier mais de juger et de valider les critères techniques.
- ❼ **A l'inverse, le DSI ne doit pas se tenir totalement hors du choix des outils métiers** (puis se plaindre que le choix n'est pas conforme à sa politique technique) alors que son rôle est précisément de valider les aspects techniques.

## CIO ÉVÉNEMENTS

### CONFERENCE STRATEGIQUE

## SECTEUR PUBLIC

# Entre l'optimisation et la mutualisation

**Judi 3 décembre 2009, de 8 h 30 à 12 h 30 – Automobile Club de France, Place de la Concorde, Paris**

Alors que les citoyens ont une attitude sans cesse plus exigeante vis-à-vis de la qualité de service des administrations et collectivités, les budgets sont de plus en plus serrés. Une des manières d'optimiser les moyens employés est d'employer toujours plus de logiciels libres et de formats standardisés. Les grandes administrations se tournent également vers des progiciels du secteur privé en espérant optimiser leurs processus mais la réussite n'est pas toujours au rendez-vous.

### Au programme :

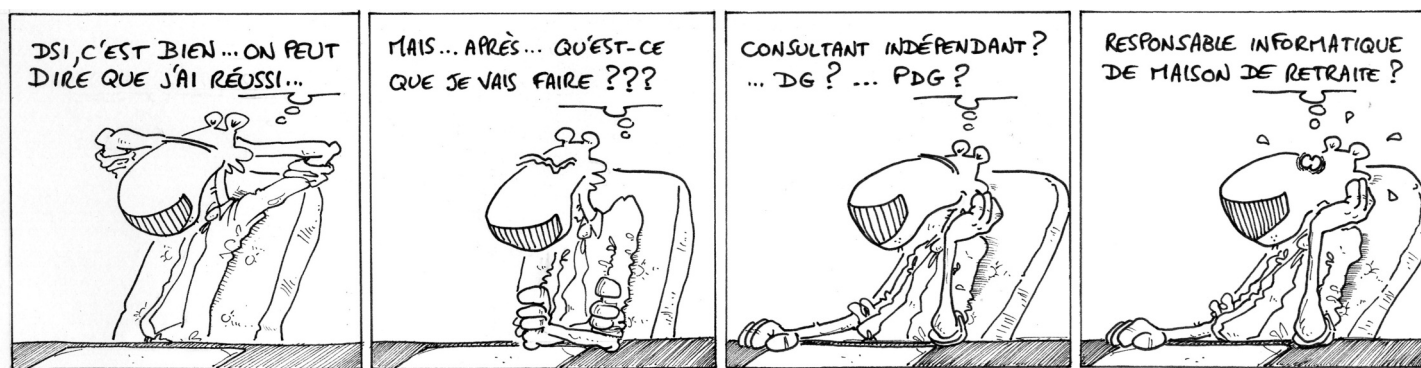
- Bilan et perspectives de la e-administration
- Table ronde : optimiser les budgets en choisissant la bonne forme de sous-traitance
- Table ronde : la dématérialisation et l'e-administration au cœur d'un meilleur service rendu aux citoyens

### INSCRIVEZ-VOUS SUR

<http://conf.itnewsinfo.com/conf2007/joinconf.asp?ID=CONF07/>

Entrée gratuite réservée aux DSI, sur inscription préalable.

DSI UN JOUR, DSI TOUJOURS...



CIO EVENEMENTS 2009

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2009-2010 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

26 novembre 2009

**AMELIORER LA PERFORMANCE DE SON SI**

*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.*

3 décembre 2009

**SECTEUR PUBLIC**

*La modernisation des administrations et des collectivités locales est portée par la volonté publique. Les systèmes d'information sont au cœur de ce chantier, qu'il s'agisse de la rénovation des infrastructures, de leur rationalisation et de leur adaptation à leurs nouvelles missions pour 2010 ainsi que pour ce qui concerne les applications tournées vers le citoyen et l'usager.*

8 décembre 2009

**BANQUE FINANCE**

*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.*

26 janvier 2010

**VIRTUALISATION : DU POSTE DE TRAVAIL AU DATACENTER**

*La Virtualisation monte en puissance. Ses bénéficiaires s'étendent désormais à l'ensemble du système d'information depuis le poste de travail jusqu'aux centres de données. Les nouveaux défis concernent le basculement de l'environnement de travail de l'utilisateur en mode virtualisée et l'émergence de salles informatiques unifiées. De multiples solutions existent sur le marché, comment faire son choix ? Quel est le retour sur investissement d'un projet de Virtualisation ? Cette conférence répond de façon concrète à ces questions.*

SOMMAIRE N°11 - NOVEMBRE 2009

**RETOUR D'EXPIRIENCES:** Les vrais gains en agilité de la SOA et du Cloud Computing

**GUIDE SOLUTIONS:** Le stockage de nouvelle génération pour l'entreprise

**GESTION DE CARRIERE:** Les conséquences de la filialisation de la DSI

**FACE AUX METIERS:** Le directeur des achats à la recherche de la considération du 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](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

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

**Ont collaboré à ce numéro :** Thierry Levy Abegnoli, 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