

ÉDITO

La sécurité informatique n'a pas de prix mais elle a un coût. Et depuis des années, les managers IT ont les plus grands difficultés à justifier ce coût auprès de leur direction générale et des responsables métiers de l'entreprise. La solution ? Vendre autant que possible, la sécurité comme un projet business en tenant compte de l'impact sur les utilisateurs. Ces utilisateurs sont d'ailleurs au centre de l'équation, car à l'heure où il leur suffit de quelques minutes pour mettre en ligne une machine virtuelle dans le Cloud d'Amazon, il faut qu'ils aient conscience qu'il s'agit de pratiques à risques.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Quelques astuces pour mener à bien les projets de sécurité

p. 1 à 6

GESTION DE CARRIÈRE

Devenir DSI d'un très grand groupe en étant autodidacte

p. 8 à 10

INTERNATIONAL

4 conseils pour réduire la séparation entre la DSI et les métiers et 1 conseil contre

p. 11 à 12

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

DAF de DHL France: « Je veux des outils modernes et le respect des budgets »

p. 13 à 14

HUMEUR

p. 15

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Quelques astuces pour mener à bien les projets de sécurité

Vendre et réussir des projets de sécurité IT en entreprise réclame de l'ingéniosité. Il faut une compréhension profonde de la direction générale, des métiers et des techniques. Passage en revue des projets en cours dans de grands groupes français.

La sécurité n'a pas de prix mais elle a un coût. Et ce coût est particulièrement difficile à justifier auprès des décideurs en entreprise car ils ne perçoivent pas directement la création de valeur des projets sécurité ni l'amélioration de la productivité ou du confort des utilisateurs. Conséquence, pour un responsable IT, il faut essayer d'infiltrer les fonctions de sécurité dans des projets métiers ou d'infrastructure s'il entend les réaliser. Une telle démarche se révèle plus ou moins efficace selon le type de projet ciblé.

Vendre la sécurité comme un projet métier

Claire Mayaux, en charge de l'urbanisation des systèmes d'information et responsable sécurité à la DSI de Monoprix, relève ainsi qu'un projet d'annuaire centralisé a été accepté par les métiers comme une solution à leurs propres difficultés. Les besoins étaient multiples. La DRH avait du mal à identifier où se trouvent géographiquement les employés de la chaîne de magasins car sur un groupe de 18000 personnes comme Monoprix, beaucoup d'employés n'ont pas de PC dédié et on ne peut pas leur envoyer d'e-mail. Quant aux métiers dans les magasins, ils se plaignaient du trop grand nombre de mots de passe, ce qui nuisait à leur productivité. Une solution de SSO (Single Sign On) devenait

6 RESPONSABLES SÉCURITÉ IT TÉMOIGNENT

Claire Mayaux

Monoprix

Alain BouilléCaisse des dépôts et
Consignations**Sébastien Bombal**

Areva

Carlos Martin

Carrefour

Fabrice Pizzi

Eiffage

Nicola Ruff

EADS



Nous fédérons les talents et les moyens

Alain Bouillé
Caisse des Dépôts

une bonne approche. De plus, une démarche globale d'urbanisation a été initiée à la DSI afin d'enclencher une mutualisation des infrastructures visant à réduire les coûts devant les évolutions de l'activité de Monoprix. En 2009, le groupe s'est ouvert à la franchise et à l'international tandis que le site Web de vente en ligne était refondu.

Au bout du compte, « nous avons fait de la gestion d'identités un projet métier » décrit la responsable. « *Nous voulions standardiser les rôles métiers et les profils applicatifs. Nous voulions aussi suivre pour les Ressources Humaines, les entrées et les sorties du système d'information* » ajoute-t-elle. Comment en faire un projet métier? « *L'annuaire d'entreprise permettra de mettre en relation les différents référentiels existants selon les activités. La DRH par exemple veut savoir comment communiquer avec les salariés. Il faut donner aux RH le moyen de localiser les personnes. Idem pour le help desk, et nous voulions, par exemple, mieux communiquer sur les horaires d'ouverture d'un magasin* » décrit-elle. Un ensemble de besoins qui s'est trouvé résolu au travers d'un référentiel qui recopie dans une base centrale les informations issues de SAP – qui gère les finances – des bases de données des magasins, des RH, et des bases de produits.

Trois types de projets

Alain Bouillé, RSSI (Responsable de la sécurité) de la Caisse des Dépôts et Consignations, l'entité qui est le bras armé de l'état français en matière d'investissement à long terme, distingue pour sa part, trois types de projets concernés par la sécurité: « *il y a les projets métiers, dans lesquels la sécurité doit être correctement intégrée, notamment via la participation du RSSI à l'analyse du risque. Il y a les projets techniques comme la ToIP ou l'évolution du poste de travail, où la sécurité est un composant majeur. Et enfin, il y a les projets dédiés à la sécurité. Il s'agit alors des consoles SIEM [NDLR: supervision de la sécurité], des PKI [NDLR: infrastructure à clé publique pour l'authentification et la signature électroniques] ou des IAM [NDLR: gestion des identités et des droits d'accès].* »

C'est dans cette troisième catégorie, les projets à 100 % sécurité, que la vente au management est la plus difficile car les projets ne sont pas immédiatement visibles des métiers. « *Pour dépasser cette contrainte, nous consacrons un maximum d'énergie en amont et durant le lancement des projets. Nous jouons un rôle d'incubateur en fédérant les talents et les moyens autour de chaque projet sécurité, pour faire en sorte qu'il reçoive l'adhésion de tous. Une fois terminé, nous passons le relais à la DSI pour ne pas être condamnés à maintenir ad vitam aeternam des projets en conditions opérationnelles* », explique-t-il.

Supprimer les redondances

Quant aux projets techniques à forte connotation sécurité, le RSSI cherche alors à mettre en évidence un ROI. « *Par exemple, dans le cas de notre projet d'évolution du poste de travail, nous nous attachons à rationaliser la sécurité. Nous optimisons les couches de solutions empilées au fil des ans sur les PC et ainsi, nous réalisons des économies sur des outils offrant parfois des options redondantes* », explique Alain Bouillé.

Autre cas, chez Areva, leader mondial du nucléaire, les équipes en charge de la sécurité des systèmes d'information constatent également la difficulté à promouvoir des projets uniquement centrés sur les services de sécurité ou leur amélioration. « *L'absence de client interne* ►

9 BONNES PRATIQUES POUR VENDRE ET RÉUSSIR UN PROJET DE SÉCURITÉ

- ❶ S'appuyer sur la gestion des risques pour justifier les projets.
- ❷ Tenter de mettre en évidence un ROI, qui peut être lié à une rationalisation de la sécurité.
- ❸ Intégrer les projets de sécurité dans les projets d'infrastructure.
- ❹ Publier un catalogue de services intégrant la sécurité.
- ❺ Détailler le coût complet de la sécurité (matériel, logiciel, services, accompagnement) dans le catalogue de services.
- ❻ Tenir compte de la maturité de chaque direction métier vis-à-vis de la sécurité et des risques
- ❼ Anticiper les demandes métiers
- ❽ Démarrer des projets avec des budgets restreints qui seront complétés lorsque les demandes seront réellement exprimées.
- ❾ Préférer la sensibilisation et la responsabilisation, au blocage et à l'interdiction



L'absence de client interne handicape les projets sécurité

Sébastien Bombal
Areva

directement concerné dans son métier, ainsi que la difficulté de mesurer le ROI sur une longue durée, handicapent la mise en œuvre de projets qui prennent du temps comme les PKI, ou de rationalisation comme la mise à niveau de multiples annuaires Active Directory existants. C'est notamment pour cette raison que nous avons renoncé à l'un de nos projets de SIEM », constate Sébastien Bombal, RSSI des Opérations SI d'Areva et directeur du programme AREVAnet Business.

Anticiper les besoins des métiers

Les acteurs de la sécurité IT chez Areva ont donc changé leur fusil d'épaule et travaillent de façon proactive et en amont des besoins des métiers. Les programmes de transformation du système d'information intègrent, le plus tôt possible, les évolutions des besoins et des exigences de sécurité. Cela concerne les programmes de refonte de l'infrastructure ou d'infrastructure transverse. Le cas s'est présenté également lors de la mise en place d'une infrastructure destinée à accueillir temporairement des partenaires industriels. Il fallait sécuriser le dialogue entre les participants à un projet international de grande ampleur de création d'un consortium autour des centrales nucléaires de type EPR.

En comprenant mieux les enjeux des métiers, l'équipe en charge de la sécurité des systèmes d'information d'Areva parvient à anticiper les demandes. « Nous définissons une cible à atteindre pour le programme de transformation. Si un métier exprime des besoins en cours de programme, nous les traitons en mode gagnant-gagnant. C'est-à-dire que d'un côté, nous délivrons en périmètre anticipé [NDLR: l'équipe sécurité anticipe le besoin métier] ce que nous avons déjà produit et de l'autre, nous bénéficions alors d'un retour d'expérience concret », précise Sébastien Bombal.

Il ajoute : « selon la capacité d'engagement managériale et budgétaire du métier ainsi que de ses délais, nous pouvons également répondre à son besoin en mode pilote ou encore, le faire profiter des premiers déploiements. » Dans les trois cas, le budget du métier est affecté mais il est tantôt en périmètre anticipé, tantôt en pilote, tantôt dans les premiers déploiements.

Détailler la facture de la sécurité

De même, le catalogue de services constitue une aide à la stratégie de diffusion et d'industrialisation de la sécurité. Ce catalogue doit aller plus loin qu'une simple description qualitative des services proposés aux directions métiers. Il est l'occasion de justifier les coûts de la sécurité.

Chez Eiffage, l'équipe en charge de la sécurité des systèmes d'information a ainsi mis en place un catalogue qui détaille le matériel, les logiciels et les prestations en jours-hommes. Cette description est une condition sine qua none de la justification des coûts pour Fabrice Pizzi, RSSI d'Eiffage. « Dans le BTP, une direction métier ne voit que le dernier maillon d'une PKI, c'est-à-dire la carte à puce. Nous devons donc lui fournir le coût de l'infrastructure technique sous-jacente et de l'accompagnement », donne-t-il en exemple.

Rien ne peut se faire sans le management. Il considère qu'« il faut comprendre les besoins et le niveau de maturité de la direction métier, et en particulier, évaluer le niveau de risque qu'elle acceptera. Sinon, le projet passera à la trappe. » La réussite d'un projet passe par un accompagnement de bout en bout. « En amont du projet, une personne de la sécurité intègre ►

Pour en savoir plus



Retrouvez
la table ronde
Vendre et réussir
un projet sécurité
sur CIO Online

SENSIBILISER ET ENCADRER PLUTÔT QU'INTERDIRE

« Comment interdire à la direction générale de faire entrer son iPad dans l'entreprise ? Quant à l'utilisateur lambda, il trouvera toujours une solution pour contourner les filtres », prévient Nicolas Ruff d'EADS. Ce constat ancien appelle un discours sur la sensibilisation des utilisateurs. Il est exacerbé par les nouveaux usages. « Les utilisateurs de la génération Y divulguent sur les réseaux sociaux des informations sur les projets de leur entreprise, simplement en les évoquant dans leurs CV », constate Nicolas Ruff. Il ajoute : « face à l'impossibilité d'empêcher les attaques et la sortie de données, on voit émerger le concept de 'tolérance aux intrusions'. » Cela consiste à détecter les pratiques à risques, de réagir vite aux incidents et d'encadrer les usages. Cette approche est partagée par Fabrice Pizzi d'Eiffage : « il est difficile d'interdire l'usage d'un smartphone ou du Wi-Fi et d'ailleurs pour-

quoi le faire ? ». La priorité doit être donnée à la sensibilisation aux exceptions à la politique de sécurité. « Les utilisateurs doivent savoir que s'ils se livrent à une telle pratique, ils seront responsables en cas d'incident » dit-il. Ces pratiques doivent être encadrées. « Nous avons autorisé le Wi-Fi mais en instaurant un haut niveau de sécurité grâce à des certificats », illustre Fabrice Pizzi. Pour Carlos Martin de Carrefour : « la responsabilisation des personnes est d'autant plus préférable que le mode bloquant peut avoir des effets désastreux. Par exemple, le blocage d'un envoi d'e-mail peut provoquer une réaction brutale et parfois justifiée car dans certains contextes, il est nécessaire d'échanger des informations sensibles. » Et de conclure que « le RSSI ne peut pas prendre à la place de l'utilisateur, la décision en amont, de bloquer telle ou telle donnée. » ■



Nous présentons le coût complet de la sécurité

Fabrice Pizzi
Eiffage

l'équipe du projet et aide les personnes dans la rédaction du cahier des charges, en ce qui concerne les exigences de sécurité. Puis nous apportons notre aide durant le déploiement et la recette. Et finalement, lorsque le projet est en production, nous travaillons avec l'audit afin d'améliorer la gestion de risque et identifier les évolutions nécessaires », résume Fabrice Pizzi.

Réussir les projets de SIEM ou d'IAM

Reste que même lorsqu'ils ont été acceptés par le management et correctement budgétés, nombre de projets de sécurité structurants sont des échecs. La raison ? Ils sont souvent d'une grande complexité technologique et organisationnelle. On citera les projets de SIEM (console de gestion des informations et des événements de sécurité), d'IAM (gestion des accès et des identités) ou de DLP (prévention de la fuite d'informations).

Pour réussir, les recettes sont au nombre de quatre : prendre son temps, commencer par les implications organisationnelles, étudier l'impact sur les utilisateurs, et bien souvent, réduire les ambitions ou tout du moins, ne conserver que l'essentiel. Par exemple, à la Caisse des dépôts, un des objectifs d'Alain Bouillé est d'améliorer la supervision de la sécurité au sens large. Cela comprend la gestion des événements, la conformité et la gestion des vulnérabilités. Il fait preuve d'une grande prudence avant de se lancer car certains évoquent un taux d'échec important des projets de SIEM qui serait de l'ordre de 70 %. « *Sans nous précipiter sur le choix d'un produit, nous entamons une réflexion de longue haleine* », explique-t-il. Un tel projet suppose de filtrer et de corréler efficacement de très nombreuses informations. « *Mais ce filtre est extrêmement difficile à régler. Il faut donner des coups de tournevis pendant des mois ou des années pour ajuster le mécanisme, sans parler de l'organisation à mettre en place. Et la difficulté est accrue par l'absence de normalisation des événements de sécurité* », déplore Alain Bouillé.

D'importants développements spécifiques

Chez Eiffage, une première console de SIEM a été déployée avec succès. Elle assure une remontée en temps réel d'informations de sécurité de niveau technique, sur une console placée en infogérance en 24/24. Un second projet de SIEM a donc été initié mais les difficultés ont vite émergé. Ce projet concernait la traçabilité des accès. Il devait remonter les journaux "systèmes" des équipements ainsi que des applicatifs. « *Les éditeurs de ces logiciels nous imposaient d'importants développements spécifiques pour remonter des informations de niveau applicatif, à partir de données brutes. De plus, la maîtrise d'ouvrage aurait dû décrire en détail ce qu'elle voulait tracer, par exemple des RIB [NDLR: Relevé d'identité bancaire]* », explique Fabrice Pizzi.

Conclusion: le projet initial devenait trop complexe et trop cher. Il était donc « invendable » aux utilisateurs. L'entité en charge de la sécurité a finalement opté pour un service minimum. Il permet d'assurer une traçabilité et une non-répudiation des fichiers d'historiques (les logs) « bruts », utiles en cas d'incidents qui relèvent le plus souvent de malveillances internes. « *Nous n'avons pas de remontée en temps réel des malveillances mais nous sommes sûrs que les informations sont stockées et que nous pourrions les remonter correctement, par exemple si un administrateur a modifié des tables de logs* », résume Fabrice Pizzi. Ce qui permettra de retrouver des informations a posteriori notamment en cas d'enquête.

Préparer l'arrivée du Cloud Computing

De son côté, Areva, pour réussir un récent projet d'IAM, s'appuie sur une stratégie d'adhésion progressive. L'entreprise avait déjà construit une infrastructure IAM à partir de 1998. L'évolution des besoins a justifié le lancement d'un nouveau projet. « *Il nous faut progressivement répondre à de nouvelles problématiques d'environnements infogérés par plusieurs prestataires et de préparation à l'utilisation maîtrisée du Cloud Computing* », précise Sébastien Bombal. Chez Areva, ce type de sujet a du mal à démarrer car il est n'est pas directement poussé par des obligations légales ou des vecteurs business.

L'équipe en charge de la sécurité des systèmes d'information s'appuie donc sur les leviers de transformation évoqués précédemment et tire les leçons des difficultés rencontrées. « *Il faut éviter de lancer un projet qui veut tout faire car il est très difficile d'imposer une infrastructure d'IAM en consolidant des processus métiers des différents business groupes* », note Sébastien Bombal. Cette absence de convergence des besoins entre plusieurs départements d'Areva ne permet pas la mutualisation qui est souvent mise en avant comme une clé pour financer des dispositifs coûteux. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez
la table ronde
Maîtriser
les risques IT
sur CIO Online



Les outils de DLP changent les comportements

Carlos Martin
Carrefour

Autre écueil à éviter: vouloir faire trop gros tout de suite. C'est pourquoi chez Areva, « nous nous orientons vers un catalogue de services de base que l'on propose aux métiers, avec des possibilités d'évolution. Application par application, nous leur proposons d'étendre l'existant selon leur intérêt pour ces services », poursuit Sébastien Bombal. Ces services de base sont refacturés aux entités, typiquement au prorata du nombre d'utilisateurs ou d'applications. En parallèle, la plate-forme d'IAM est étendue afin d'intégrer les nouveaux applicatifs.

Faire adhérer les utilisateurs

Les projets de DLP (Data Loss Prevention) sont emblématiques de la difficulté à mener avec succès de grands projets de sécurité. Pour le moment, Alain Bouillé, à la Caisse des dépôts en est au stade de la réflexion car il relève que la mise en place d'outils de cette catégorie doit d'abord être précédée d'un travail titanesque d'identification des données à protéger.

Chez Carrefour, le DLP n'est pas davantage abordé sous l'angle de l'outil. L'équipe en charge de la sécurité du numéro deux mondial de la grande distribution est partie du constat selon lequel 80 % des divulgations d'informations sont provoquées par des personnes qui envoient des données sensibles vers l'extérieur sans même s'en rendre compte.

Un programme de fond a été lancé afin d'éradiquer ces maladroites. Il s'agit d'identifier ce qui est réellement sensible, vérifier que les moyens de protection sont adéquats et le cas échéant, mettre en place de nouveaux moyens de sécurité, en prenant soin de minimiser l'impact sur l'utilisateur. Une phase de test des produits de DLP est en cours sur l'ensemble d'une direction du distributeur afin d'évaluer l'organisation nécessaire, l'acceptabilité et le retour des utilisateurs. D'ores-et-déjà, des bonnes pratiques et des enseignements sont mis en évidence. Le point le plus important concerne la sensibilisation des utilisateurs.

« Il faut avancer très progressivement car si les utilisateurs n'adhèrent pas à la démarche, celle-ci est inutile », prévient **Carlos Martin, RSSI de Carrefour**. Durant ces tests, plusieurs solutions de DLP du commerce ont été évaluées. Premières conclusions: elles sont coûteuses et plutôt vues comme des produits de sensibilisation des utilisateurs en temps réel que comme des moyens de stopper les diffusions d'information. « En mode alerte, les outils de DLP se montrent efficaces et permettent de changer les comportements », relève cependant Carlos Martin. Il ajoute: « pour contrecarrer la tendance naturelle de ces logiciels de surveillance à générer beaucoup d'alertes, il est nécessaire de les configurer de façon très précise. La réaction des utilisateurs ne sera positive que si un équilibre est trouvé selon les besoins de chaque population. »

Au bout du compte, Carlos Martin ne croit pas à une démarche de DLP entièrement automatisée et qui parviendrait à une efficacité totale. Il privilégie une identification manuelle des données sensibles, une mise en œuvre de mécanismes classiques comme le contrôle d'accès ou le chiffrement et une organisation responsable des équipes qui évite les fuites. Par exemple, lorsqu'un utilisateur transmet des données, il faut faire en sorte que le destinataire soit informé de leur degré de sensibilité.

La sécurité au quotidien se complexifie

Dans le même temps, il se passe un nouveau phénomène. Si les projets structurants sont particulièrement difficiles à réussir, les projets les plus basiques et la gestion de la sécurité au quotidien deviennent des tâches tout aussi lourdes. Par exemple, le déploiement d'un ►

LA CAISSE DES DEPOTS REPENSE SA SECURITE

Face à l'émergence de nouvelles menaces liées au Web 2.0 et au Cloud Computing, Alain Bouillé, RSSI de la Caisse des Dépôts, mène une réflexion de fond. « Confronté à cet environnement informatique qui change rapidement, il faut se préoccuper de l'essentiel. Nous n'en sommes plus à faire de la sécurité en château fort, ni même à gérer le phénomène lié à la 'dé-périmétrisation', mais il s'agit de protéger les actifs essentiels de l'entreprise », explique-t-il. Ces actifs sont principalement les utilisateurs, qu'il faut identifier de manière certaine, et les données sensibles, qu'il faut protéger. « Or, avec les solutions de mobilité de plus en plus efficaces, on ne sait déjà plus très bien où sont les utilisateurs et demain,

avec le Cloud Computing, on ne saura plus où sont les données », relève-t-il. Parmi les projets de sécurité prioritaires, la Caisse des Dépôts a ainsi terminé un important projet d'IAM et mène actuellement des projets dits de confiance numérique, tels que l'authentification renforcée des utilisateurs et le renforcement de la sécurité des transactions avec de la signature électronique. « Ce sont finalement d'anciennes technologies qui répondent à des problématiques nouvelles », conclut le RSSI. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de
Alain Bouillé
de la Caisse des dépôts
sur **CIO Online**



On ne sait pas gérer les infrastructures spontanées

Nicolas Ruff
EADS

antimalware sur un parc de PC piloté par une console était autrefois plutôt bien balisé. Cela devient un projet complexe qui génère une importante charge de travail une fois en production.

« Les antimalwares pour PC offrent de plus en plus de fonctions - firewall, IPS, un peu de DLP, antispam - qui génèrent des effets de bord » constate Fabrice Pizzi, Ces effets de bord peuvent provoquer des blocages d'applications sur le réseau. De plus, la console centralisée s'est elle-même complexifiée, à cause du nombre de paramètres et de fonctions qu'elle pilote. « Il nous a fallu tripler les effectifs et monter en expertise pour maîtriser les configurations et gérer les problèmes », explique Fabrice Pizzi. Et de conclure : « ces outils sont efficaces mais la sécurité sur un PC est désormais plus chère que la suite Office ou le système Windows. »

Impossible de recenser les postes infectés

Nicolas Ruff, expert technique en sécurité informatique chez Innovation Works, une entité d'EADS – le consortium européen comprenant Airbus et Eurocopter – va dans le même sens. Il souligne la difficulté désormais extrême de réaliser une tâche aussi simple que l'inventaire des postes infectés. « La plupart des entreprises ne savent tout simplement pas réaliser cet inventaire car de nombreux PC ne sont pas dans la version du poste standard définie initialement, soit parce qu'ils n'ont pas encore migré, soit parce qu'ils ont disparu de l'inventaire, soit parce qu'ils viennent de l'extérieur ou encore, parce qu'étant infectés, ils ne reportent plus à la console centrale. »

De nombreux postes qui ont ainsi disparu du réseau ne sont détectés que quand ils génèrent un trafic, par exemple en envoyant du spam. Dans le même ordre d'idées, Nicolas Ruff constate une incapacité des entreprises à inventorier ce qu'il appelle des « infrastructures spontanées ». Il s'agit par exemple d'utilisateurs qui ont installé Skype, acheté un commutateur pour connecter plusieurs PC dans un bureau, créé des adresses sur des Webmails ou loué des machines virtuelles chez Amazon.

Les barrières sont contournées

« Le service informatique ne sait tout simplement pas gérer ce genre de cas et c'est une fatalité car, dès lors qu'il existe un accès Internet, les éditeurs et les prestataires de services en ligne pourront toujours contourner les barrières », constate-t-il. Les seuls garde-fous consistent alors à sensibiliser les utilisateurs et à encadrer les pratiques à risques.

Cet expert en sécurité conclut en soulignant que les attaques informatiques ne cessent d'évoluer et que les protections ont trop souvent un temps de retard. Et de citer l'exemple du NAC (Contrôle d'accès au réseau). « le NAC, c'est quelque chose qui a été mis en place pour résoudre un problème identifié il y a très longtemps, celui des gens qui prenaient leur portable en déplacement puis qui venaient le reconnecter dans leur réseau d'origine et qui infectaient tout le réseau. Le NAC a été inventé trois ans plus tard. Mais six ans plus tard, je ne sais pas si cela sert encore à quelque chose car la menace n'est plus du tout la même » termine-t-il. On a d'ailleurs coutume de dire que dans la lutte entre le glaive et le bouclier, c'est toujours le glaive qui finit par l'emporter. ■

Par Thierry Lévy-Abégnoli, avec Jean-Pierre Blettner

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de
Nicolas Ruff
d'EADS
sur CIO Online

Conférence - mardi 7 décembre 2010

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

REUSSIR LA TRANSFORMATION DU SECTEUR PUBLIC

Les attentes des usagers-citoyens sont croissantes vis-à-vis des administrations, des collectivités et des services publics. Familiers du e-commerce, ils exigent une e-administration efficace, réactive et disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cela réclame une réforme dans les systèmes d'information des organismes administratifs et une évolution dans l'appréhension de leurs missions.

Une démarche d'autant plus délicate que le secteur public vit sous l'influence des calendriers électoraux et de l'aménagement du territoire. Le tout à l'heure où la rigueur budgétaire impose de toujours faire plus avec moins de moyens qu'ils soient financiers ou humains.

Les trois fonctions publiques (Etat, Hôpitaux, Collectivités Locales) ont, de plus, chacune leurs propres enjeux liés à leurs contraintes propres, à la fois budgétaires et institutionnelles.

INSCRIVEZ-VOUS

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 21 SEPTEMBRE 2010 PAR CIO

Au service des métiers et sous la contrainte de la qualité des données

La connaissance et l'analyse des données disponibles sont au cœur de la performance des entreprises. Aujourd'hui, les systèmes décisionnels se doivent d'être plus réactifs et plus proches des métiers. Et la qualité des données traitées est de plus en plus une préoccupation.

Le décisionnel classique n'est plus adapté aux besoins actuels des entreprises car il n'est plus assez réactif » a martelé François Renault, le président de l'AFAI (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatique), lors de la conférence « *Décisionnel: au service des métiers et sous la contrainte de la qualité des données* » organisée par CIO et Le Monde Informatique le 21 septembre 2010 au Pavillon Dauphine, Porte Dauphine, à Paris.

La conférence s'est ouverte sur une présentation de Laetitia Bardoul, analyste conseil au CXP qui a dressé la carte des outils décisionnels du marché. Elle a rappelé que la BI (*Business Intelligence*) ou « décisionnel » est un processus à plusieurs étapes. On citera l'extraction des données à partir des composants du système d'information, l'analyse via le requêtage, et enfin la restitution des données via un outil de présentation ou un portail. Elle a insisté sur le fait que « *la BI ne doit pas seulement analyser le passé et mesurer le présent mais aussi anticiper les tendances du futur.* »

Nicolas Desachy, Marketing Manager Information Management d'IBM, a plaidé pour un changement de vocabulaire, préférant parler de BA ou *Business Analytics* au lieu de BI. Pour lui, cette BA est à la fois temps réel et prédictive, ce qui est nécessaire devant la valeur stratégique acquise par l'information.

Mais cela suppose que l'information traitée soit déjà disponible et valide. Une première table ronde s'est justement penchée sur les méthodes pour garantir la qualité des données, leur disponibilité et créer un référentiel unique de données. Elle a permis d'entendre les retours d'expérience de Stéphane Dupont, responsable du SIRH décisionnel de Crédit Agricole SA, Guillaume Martin, responsable veille et innovations technologiques au sein du pôle décisionnel de Laser, d'Olivier Berrod, responsable informatique du pôle nouvelles technologies de Boulanger et de Michel Gabassi co-auteur du livre « *MDM: enjeux et méthodes de la gestion des données* » paru chez Dunod.

Jan Handgraaf, DSI du leader français de l'investissement locatif Akerys, a présenté un exemple opérationnel d'accès unifié et intelligent à l'information utile via une *Search Based Application* (SBA). Akerys a en effet mis en place une solution construite autour de la plate-forme CloudView d'Exalead permettant de réconcilier de multiples sources de données pour une vision précise du marché. Guillaume Mainbourg, DGA d'Exalead, a souligné la performance de cette approche, innovante et agile. Le récent rachat d'Exalead par Dassault Systèmes plaide d'ailleurs dans ce sens.

La disponibilité de l'information ne suffit pas. Il faut aussi réduire le temps nécessaire pour y accéder afin d'accélérer la prise de décision, comme a insisté François Guérin, responsable avant-vente de Sybase France. Lionel Billon, responsable produit SQL Server de Microsoft BI, a ajouté que l'outil décisionnel lui-même se devait d'être accessible en libre service par les utilisateurs tout en étant maîtrisé par la DSI. Pour Pascal Ancelin, Country Manager de MicroStrategy France, il convient, logiquement, que tous les utilisateurs disposent d'une seule interface et même d'un outil unique complet pour couvrir tous les besoins en terme de BI, y compris sur les terminaux mobiles.

Ces demandes sont au cœur des attentes des métiers pour lesquels le décisionnel est un outil de la performance de l'entreprise. Une deuxième table ronde a, dès lors, abordé les attentes des métiers, avec les témoignages de Bertrand Laude, responsable MOE Finances au sein de la DSI groupe d'Essilor; Nicolas Prieur, DAF de Saupiquet; Aymar Cornudet, chargé d'études sur la concurrence chez Renault; Christophe Lebrun, Reporting Manager chez Bolloré Logistics; et Matteo Spreafico, Responsable BI de L'Occitane en Provence. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
la conférence
sur CIO Online

Devenir DSI d'un très grand groupe en étant autodidacte

Benoit Tiers a un parcours exemplaire. Il est aujourd'hui CTO de Sanofi-Aventis, après avoir été CIO d'Areva et auparavant PDG de la SSII Euriware. C'est un parcours d'autant plus remarquable que ce responsable IT de premier plan est autodidacte.

CIO : *Vous avez été CIO du leader du nucléaire Areva, et aujourd'hui vous êtes CTO de Sanofi Aventis, et vous rapportez à un CIO. Pourquoi accepter ce poste a priori moins large même si l'entreprise est plus importante ?*

Benoit Tiers : Tout simplement parce que ce poste est exaltant, et ceci même pour l'ancien DSI d'une grande entreprise comme Areva. Sanofi-Aventis s'est engagé dans un projet de transformation globale et multiplie les opérations de croissance et de partenariats. Ces opérations nécessitent de partager la « *bonne information* » avec un beaucoup plus grand nombre de partenaires que par le passé. Ce n'est pas une révolution, mais c'est plus qu'une simple évolution et peu d'entreprises offrent aujourd'hui un tel challenge. Et puis, il se trouve que je ne suis pas très intéressé par les titres. Ce qui me fait me lever le matin et me donne envie d'aller au travail, ce sont les missions. En tant que DSI d'Areva, j'ai pu mener de nombreux changements importants et stratégiques puis j'en suis parti lorsque je n'ai plus pu les mener comme je le souhaitais. J'ai alors activé mon réseau, envoyé des candidatures spontanées auprès des chasseurs de tête et, trois mois plus tard, je suis devenu CTO de Sanofi-Aventis. Ce ne sont ni la rémunération ni le titre qui sont, pour moi, des motivations majeures.

CIO : *En quoi votre mission chez Sanofi-Aventis est-elle si motivante ?*

Benoit Tiers : Le secteur pharmaceutique est en plein bouleversement. De grands produits vont voir leurs brevets tomber et passer en mode générique alors que la R&D traditionnelle ne sort plus autant de potentiels *blockbusters* qu'il y a vingt ans. Sanofi-Aventis souhaite bien entendu limiter son exposition au risque de perte de brevets, et poursuivre sa croissance de manière durable. Pour cela, nous devons nous diversifier, privilégier les plateformes de croissance comme les vaccins, le diabète, les pays émergents et passer d'une vision de « *produits pharmaceutiques* » à une vision de « *service au patient*. » Il faut aussi aller chercher l'innovation où elle se trouve. Cela veut dire créer de nouvelles divisions transverses au sein de l'entreprise, et aussi devenir une entreprise étendue et ouverte avec la mise en place de nombreux partenariats (universités, biotechs...) tout en menant des acquisitions ciblées.

CIO : *Quel est le poste exact que l'on vous a confié ?*

Benoit Tiers : On m'a confié la direction de GIS, Global Infrastructures Services, créée pour la circonstance. On m'a demandé d'en faire un fournisseur global de services partagés reconnu et apprécié par toutes les parties prenantes pour sa qualité, sa fiabilité et sa compétitivité. Tous les mots ont leur importance : « *partagés* », par exemple, a des implications particulières chez Sanofi-Aventis qui a longtemps privilégié, avec succès d'ailleurs, une organisation de type vertical, ne suffisant plus à la stratégie actuelle. Mais aussi « *toutes les parties prenantes* » qui incluent des partenaires extérieurs en nombre croissant, avec ce que cela implique de contraintes de compatibilité, d'interfaces et de sécurité. Je crois vraiment que GIS arrive au bon moment chez Sanofi-Aventis et je dois dire que les compétences que j'ai trouvées ici sont un atout de premier ordre pour réussir. Les équipes trouvent naturellement leur intérêt à ce challenge, car il s'agit, à ma connaissance, d'un des plus importants projets de transformation des infrastructures menés dans l'industrie à l'heure actuelle. Cette mission est vraiment passionnante.

CIO : *Vous étiez CIO d'un grand groupe, comment votre arrivée a-t-elle été perçue ?*

Benoit Tiers : Certains ont été surpris qu'un CIO accepte ce poste de CTO. D'autres, ►

“

Ce qui me fait lever le matin, ce sont les missions, pas les titres

Benoit Tiers
Sanofi-Aventis



Aux Etats-Unis ou en Allemagne, être autodidacte n'a jamais été un problème

Benoît Tiers
Sanofi Aventis

sachant que j'étais président de l'association EOA (European Outsourcing Association, association travaillant sur les bonnes pratiques en Outsourcing) mais ignorant son rôle, ont craint que je n'externalise massivement des services internes, ce que je n'ai bien sûr pas fait puisqu'on n'externalise pas « *par principe* » !

CIO : *Vous êtes totalement autodidacte, ce qui est rare et plutôt mal vu à ce niveau hiérarchique. En tant que manager, est-ce que vous vous embaucheriez ?*

Benoît Tiers : Aux Etats-Unis ou en Allemagne, être autodidacte n'a jamais été un problème. Mais, en France, il est vrai que le diplôme a une grande valeur. Être autodidacte a été compliqué pour moi jusqu'à 35 ans environ. Cependant, chez Areva, j'ai travaillé entouré de collègues et de collaborateurs dotés de prestigieux diplômes sans aucun souci. Ce qui compte, c'est toujours la compétence opérationnelle et la capacité à gérer le changement. Le diplôme garantit la présence de certaines compétences mais pas forcément leur mise en action ni le résultat. L'autodidacte doit s'efforcer de compenser ses lacunes, accumule les expériences et développe de ce fait d'autres atouts. Ainsi, j'ai beaucoup travaillé et j'ai eu la chance de passer par diverses expériences. Cela a d'abord été la technique pure, puis le consulting, le management, le marketing des services, le rôle de CIO. Ce qui a convaincu une entreprise comme Sanofi-Aventis. Donc, oui, je pense que je m'embaucherais.

CIO : *Embauchez-vous des autodidactes et, si oui, parvenez-vous à le faire accepter par votre DRH ?*

Benoît Tiers : Dans le recrutement comme dans le choix d'un prestataire, il y a deux manières de faire. Soit vous misez sur la réputation d'un diplôme ou d'une entreprise de services parce que personne ne pourra jamais vous le reprocher, mais cela ne vous garantira jamais d'avoir une bonne équipe soit vous suivez vos convictions, et vous acceptez le risque de faire des erreurs sans les cacher, ce qui n'est pas du tout problématique dans de nombreux pays. Le fait que le candidat soit autodidacte ou issu d'une grande école n'a donc pour moi, aucune importance. Ce qui m'intéresse, c'est de savoir s'il est serein, courageux dans ses convictions, capable de douter pour progresser, compétent et jusqu'à présent, quelle que soit l'entreprise, la DRH m'a toujours suivi.

CIO : *Quelle est la différence entre exercer des responsabilités dans une SSII ou dans une entreprise où l'IT n'est pas le métier ?*

Benoît Tiers : Le client d'une SSII cherche un professionnel des systèmes d'information. La situation est claire. Vous êtes là pour votre compétence et répondre à un besoin. Dans les entreprises utilisatrices, le client n'est pas nécessairement très conscient de l'importance des systèmes que pilote son DSI et souvent il veut que tout soit réalisé en quinze jours, simplement parce que, à son propre domicile, il branche sa box ADSL sur son PC et que tout marche de suite. Sinon, le management des équipes IT est assez similaire. Dans les deux cas, elles doivent être « *orientées services* » même s'il faut admettre que ce n'est pas toujours simple dans les entreprises utilisatrices. Pour les informaticiens eux-mêmes, en revanche, c'est très différent. En SSII, le changement de client et de contexte est permanent. Mission et fonction n'ont pas de lien. A l'inverse, dans une entreprise utilisatrice, la gestion du changement est moins évidente. Il faut donc que chacun ait une bonne vision de son futur, que la direction du changement soit visible à moyen terme et soit comprise.

CIO : *Et vis-à-vis de la direction générale ? Un PDG industriel ne pense-t-il pas d'abord à ses produits avant de s'intéresser à l'informatique ?* ▶

UN PARCOURS DÉBUTÉ COMME PRÉPARATEUR MVS

Benoît Tiers est né en 1963. Sixième d'une fratrie de six, il a « profité de sa jeunesse » avant de suivre un stage AFPA de préparateur MVS, c'est-à-dire de responsable d'exploitation sur Mainframe, sponsorisé par Sogeprest. Arrivé premier au classement de sortie, il est embauché par cette société en 1983 puis par Sogidec. Ayant commencé comme aide-opérateur en trois-huit, il consacrait huit heures à gagner son salaire et autant à se former. Au bout de trois ans, il est devenu ingénieur système délégué chez divers clients. Il rejoint en 1989 Graphael, une spin-off de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC). En 1991, cette entreprise innovante fusionne avec Esia,

spécialiste de l'informatique industrielle, sous le nom Euriware. Après avoir remplacé au pied levé un collègue malade, il crée l'offre d'infogérance chez Euriware en montant le contrat d'infogérance du site nucléaire de La Hague. Il devient directeur de la région Ouest en 1998 puis directeur général des opérations au niveau groupe et enfin PDG en 2003. En 2005, il devient DSI d'Areva, un groupe de 70 000 collaborateurs et 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires. En 2009, il quitte Areva et devient CTO de Sanofi-Aventis qui emploie 100 000 collaborateurs et réalise 28 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Et fait face à de nouveaux défis. ■



Ma première fierté, c'est l'évolution de mes collaborateurs

Benoît Tiers
Sanofi-Aventis

Benoît Tiers : Malheureusement, il y a encore quelques CxO ou PDG qui pensent encore « *informatisation* », en tant que synonyme d'« *automatisation figée de processus pré-établis* », et non pas « *système d'information* ». Question de génération, peut-être. On ne peut plus diriger efficacement sans prendre en compte l'importance du système d'information dans l'évolution de son entreprise et de ses produits et ce que cela recouvre comme partage d'informations en interne et en externe, comme contribution active de l'utilisateur, et comme données vues comme un capital immatériel. Dans des groupes comme Areva ou Sanofi-Aventis, le système d'information doit même précéder les autres innovations.

CIO : *Qu'auriez-vous aimé faire et dont vous n'avez pas encore eu l'occasion ?*

Benoît Tiers : Je ne sais pas. J'ai toujours essayé de faire ce dont j'avais envie, mais je n'ai encore jamais endossé le rôle d'entrepreneur, de créateur d'entreprise. Ce n'est pas simple quand on est chargé de famille mais ça viendra peut-être un jour.

CIO : *De quoi êtes-vous le plus fier ?*

Benoît Tiers : Très clairement, de l'évolution des collaborateurs qui ont travaillé avec moi. Un des buts du manager doit être de développer l'employabilité de ses collaborateurs. Ce n'est pas toujours agréable sur le moment quand certains vous quittent après avoir évolué en votre compagnie mais, ensuite, c'est vraiment une source de fierté. J'attache aussi beaucoup d'importance à la fierté collective et aux réussites d'équipe que chacun a pu accrocher sur son CV. Dans la réussite de quoique ce soit, la dimension humaine est capitale. ■

Bertrand Lemaire

Conférence - mardi 23 novembre 2010

INNOVATIONS ET DÉFIS 2011 DE LA DSI

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

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

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

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

Seront notamment présents :

- M. Christophe Bardet, Directeur central marketing & développement de MMA
- Patrick Hereng, DSI du Groupe Total
- Eric Legal, directeur d'ISSY MEDIA, chargé de la communication et des Technologies de l'Information de la ville d'Issy les Moulineaux
- Jean-Claude Saussaye, DSI de MMA
- Frédéric Tapissier, Responsable études et développements à la Direction des Réseaux, de l'innovation et des Nouvelles Technologies de TF1

INSCRIVEZ-VOUS

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

4 conseils pour réduire la séparation entre la DSI et les métiers et 1 conseil contre

Les DSI doivent utiliser un langage, des métriques et une communication adaptés pour combler la séparation qui existe entre leurs services et le reste de l'entreprise. C'est ce que présente notre confrère CIO Etats Unis.

I l y a quelque chose de drôle au sujet du mot « et ». Vous pourriez penser qu'il fonctionne comme un connecteur, un mot qui implique le rassemblement de deux entités, comme dans « *stars and stripes* » [NDLR: la fameuse bannière étoilée du drapeau américain qui réunit des étoiles et des bandes de couleur] ou dans « *franks and beans* » [NDLR: plat à base de saucisses et de pois]. Pourtant, l'expression « *l'IT et les métiers* » ne fonctionne pas ainsi. Au contraire, elle connote la séparation et la différence, créant une impression d'un « *nous et eux* » que contredit l'état d'intégration actuel de l'IT.

« *Cette expression me rend fou* » constate Bill Blausey, DSI d'Eaton Corporation, important fabricant d'onduleurs qui a réalisé 12 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2009 et qui emploie 70 000 personnes dans le monde. « *Je corrige mon équipe s'ils l'utilisent. Nous sommes tous trop étroitement liés pour utiliser des termes qui créent une séparation* » précise-t-il.

Comme le dira n'importe quel groupe de personnes marginalisé, le langage que ces personnes utilisent pour se décrire a un impact puissant sur la manière dont le groupe est perçu. Mais changer de vocabulaire n'est qu'une étape. La construction d'une relation et de métriques ont aussi des rôles à jouer dans l'acceptation d'un paradoxe : vous êtes intimement impliqués dans l'activité de l'entreprise mais vous en êtes considérés comme à part et n'en faisant pas partie.

Changer de nom. « *Nous étions l'organisation IT, mais nous avons changé notre nom pour 'Information, Processus et Organisation'* » déclare Dave Patzwald, Vice-Président Senior des services d'intégration chez Schneider Electric. Ce groupe industriel français fabrique des produits de distribution de l'électricité et des automatismes. Son chiffre d'affaires a atteint 16 milliards d'euros en 2009 et il emploie 120 000 personnes dans le monde. « *Le nouveau nom constitue du bon marketing, et le processus de changement de dénomination était une chance de susciter de nouveau l'intérêt dans l'entreprise sur ce que nous faisons* » se félicite Dave Patzwald.

Se faire inviter. A un moment chez Schneider Electric, « *l'IT était le chien qui mangeait les devoirs* ». Dave Patzwald avait appris par la rumeur que l'IT avait été critiqué pour un problème de qualité au cours de réunions de diagnostic qualité menées par le PDG, mais auxquelles l'IT n'était pas invitée. « *Ils ne nous excluaient pas consciemment* », précise Dave Patzwald. « *Ils n'avaient juste pas pensé à la manière dont l'IT pourrait contribuer à résoudre des problématiques opérationnelles basiques.* » En réaction, Dave Patzwald et son équipe ont développé une métrique de la performance IT et l'ont exploitée pour accéder à ces réunions. « *La rumeur est l'un des symptômes de la séparation IT-métiers. Vous devez l'éliminer* ».

Trouver la bonne métrique. Bill Blausey croit que les métriques sont le langage de l'unité, alors il a développé ce qu'il appelle l'indicateur de « *contribution opérationnelle* », un moyen simple de décrire non seulement les réductions en matière d'investissement, mais aussi de combien l'IT a amélioré les ventes et réduit les coûts des autres services. Car ce nombre est dix fois plus grand que les réductions de coûts traditionnelles du seul budget IT. Il ajoute « *nous avons fait évoluer le dialogue depuis un point de vue centré uniquement sur la gestion des coûts de l'IT vers les améliorations opérationnelles à mener en fonction des objectifs globaux de l'entreprise.* »

Défendre les métiers. L'écart entre les métiers et l'IT tend à s'agrandir avec l'écart entre l'offre et la demande de ressources IT. Selon Peter Weis, DSI de Matson Navigation, une société de transport maritime, c'est un terrain fertile pour initier l'unité. « *L'un de nos dirigeants d'entreprise avait une difficulté qu'il avait besoin de résoudre grâce à un projet IT, mais il était rejeté par l'équipe IT.* » Peter Weis s'est alors exprimé au nom de ce vice-président pour défendre les arguments des métiers et le besoin de

financement pour créer une fonction supplémentaire. « *Au lieu de défendre mon équipe, je les ai placés devant un défi. Savoir promouvoir l'IT n'est pas la clé de l'unité. Cette clé est dans l'établissement de la confiance avec les cadres dirigeants en défendant publiquement leurs objectifs.* »

Accepter la différence. Reste que pour d'autres DSI, la séparation est en fait une bonne chose. Jeff Donaldson, DSI de GameStop, le plus grand revendeur de jeux vidéo au monde avec 6 000 magasins, veut que l'IT soit vue comme une unité de consulting séparée. « *Nous voulons la culture d'une start-up de la Silicon Valley, un innovateur qui exploite les nouvelles technologies, un fournisseur de services IT offensif en concurrence avec d'autres options industrielles* », s'exclame-t-il. « *Si nous ne nous concentrons pas sur la mise en place de cette culture, alors les métiers ne viendront pas vers nous.* »

Les DSI comme Jeff Danoldson, qui voient leur rôle comme celui d'un PDG de l'entreprise technologique, ne jugent pas la séparation comme étant un problème. Mais les DSI qui conçoivent l'unité comme un objectif doivent continuer à ôter le « *et* » de « *l'IT et les métiers* », et faire de la relation de type « *nous et eux* » du passé. ■

CIO Etats Unis

Pour en savoir plus



Retrouvez
La version
originale
sur CIO.com



Conférence stratégique
mardi 19 octobre 2010 - Hôtel Prince de Galles - Paris 8^e

De décideur IT à Business Partner « la DSI atout concurrentiel »

De nombreux DSI et décideurs IT participeront à la conférence
« De Décideur IT à Business Partner » pour partager
leur expérience et débattre autour de ces thèmes

PROGRAMME

8 h 30 - Accueil - Petit déjeuner

- 9 h 00 - Le chemin vers la Business Technology, par Didier Navez, Senior Advisor chez l'institut Forrester Research
- 9 h 20 - La transformation de la DSI : transition d'un centre de coûts à un centre de services créateur de valeur pour l'entreprise, Benoît Panier, Directeur IBM Services Informatiques et Architecture
- 9 h 40 - Table ronde - Optimiser l'organisation de la DSI selon le profil de l'entreprise et créer une gouvernance commune du SI avec les métiers. Avec la participation de :
- François Couton, DSI du groupe Canal+
 - Xavier Dor, Directeur de la coordination des programmes, Conforama
 - Georges Epinette, DSI du groupement des Mousquetaires
 - Alain Marbach, DSI de BNP Paribas
 - Maurice Tayeh, Senior VP & Group CIO de Technip
- 10 h 35 - La gestion orientée métier des portefeuilles de la DSI avec Changepoint, véritable ERP de la DSI, par Fouad Rwayane, Compuware
- 10 h 50 - Table ronde - Créer de la valeur et accompagner la transformation de l'entreprise. Avec la participation de :
- Caroline Appfel, Associée au cabinet Heidrick & Struggles
 - Gaetan Delpierre, en charge de la performance de la DSI métier chez Renault
 - Georges Epinette, DSI du groupement des Mousquetaires
 - Alain Marbach, DSI de BNP Paribas

11 h 45 - Cocktail apéritif

INSCRIVEZ-VOUS

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

DAF de DHL France : « Je veux des outils modernes et le respect des budgets »

L'informatique doit être flexible et réactive aux demandes des métiers, tout en respectant les budgets. Moderne, elle permettra des gains de productivité. C'est ce qu'attend Philippe Prétat, DAF de DHL Express France, dont la première mission est de maîtriser les coûts IT.

CIO : *En tant que Directeur Administratif et Financier, quelles sont vos premières attentes vis-à-vis de la DSI ?*

Philippe Prétat : Le coût informatique doit être obligatoirement réduit en dessous de 3,5 % du chiffre d'affaires. Et on y arrive ! Cela est fixé par des directives de groupe qui donnent un cadrage budgétaire pour toutes les directions support, y compris la DAF d'ailleurs. Bien sûr, cela a impliqué de décaler quelques projets, de développer les mutualisations ou de délocaliser les développements informatiques à Prague. Malgré tout, l'informatique doit être un soutien solide aux métiers et ne jamais rester dans sa tour d'ivoire. Chez nous, c'est surtout important pour les opérations commerciales, la gestion des plis et des colis qui est le cœur de notre activité et celle des centres de contacts où nous enregistrons 6 000 appels par jour. Je suis conscient du fait que, comme la DAF, la DSI a une spécialité très technique avec son jargon. DAF et DSI ont, de ce fait, parfois un peu de mal à s'exprimer en se mettant à la portée des autres. Mais il est important d'être capable de communiquer entre directions.

CIO : *Cette baisse des coûts n'implique-t-elle pas une baisse de niveau de service et des projets ?*

Philippe Prétat : En effet, une baisse de budget a un impact mais il faut faire preuve de créativité et savoir faire des choix pour concilier les attentes métiers et les budgets disponibles. En période de crise, il faut avant tout baisser les coûts. Quand les affaires reprennent comme en ce moment, on peut retravailler sur les projets.

CIO : *Quelles qualités attendez-vous prioritairement de votre DSI ?*

Philippe Prétat : Tout d'abord, la flexibilité et la réactivité. Il est hors de question d'attendre des mois un poste de travail ou un développement métier. Même si c'est évidemment plus difficile lorsque les coûts doivent baisser, concilier ces exigences n'est pas impossible. Parfois, un petit détail comme le changement d'une mention en bas d'une facture a des répercussions sur une grande quantité de systèmes. Il nous faut ainsi jusqu'à trois semaines pour l'obtenir, en passant par Prague, en étant soumis à un plan de priorisation global traité au niveau mondial. Sous réserve du respect des budgets disponibles, il est nécessaire de rester à la page en termes de technologies, que chacun puisse travailler avec des outils modernes comme la visioconférence ou la VoIP afin d'accroître sa productivité tout en baissant les coûts non-informatiques comme les frais de déplacements, par exemple. Enfin, les outils fournis doivent être conviviaux.

CIO : *Pouvez-vous allouer des budgets supplémentaires à la DSI si un projet permet des économies dans d'autres directions, comme avec la visioconférence ?*

Philippe Prétat : Nous raisonnons en retour sur investissement dans une analyse de rentabilité. Je suis prêt à lâcher un peu de budget si la rentabilité, qui est le critère principal, est bonne. En 2009, nous avons rejeté les projets dont le délai de retour sur investissement était supérieur à un an et demi. Cela peut sembler court mais les technologies se renouvellent rapidement et les coûts sont généralement faibles. Et il ne faut pas oublier les frais de personnels informatiques liés à un projet.

CIO : *Quelle est votre autonomie, dans un groupe mondial comme DHL, pour décider de vos propres projets informatiques ?*



PHILIPPE PRÉTAT, VINGT-TROIS ANS D'UNE EXPÉRIENCE INTERNATIONALE

Diplômé d'un DESS de Finances à l'Université d'Aix-en-Provence en 1986, Philippe Prétat a d'abord été contrôleur de gestion chez Dow Corning, un spécialiste du silicone, au siège européen en Belgique. Il rejoint Crown (CarnaudMetalBox) en 1991 en tant que contrôleur de gestion des filiales internationales en étant basé à Boulogne-Billancourt. Il évoluera au sein de la société, prenant sous son aile la DSI en 1993 en plus de ses fonctions en finance. Après trois ans chez Nestlé Waters, dans des

fonctions financières, il devient directeur financier et des opérations de Microsoft France en 1998. En 2003, il devient investisseur indépendant avant de rejoindre en 2004 Safran (Sneema) en tant que DAF puis, en 2005, il occupe un poste similaire dans le groupe SCH-SCC, premier groupe informatique privé européen. Enfin, il rejoint DHL Express France en septembre 2007. Dans l'hexagone, cette entreprise réalise 800 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 6 000 salariés répartis en une centaine d'établissements. ■

Philippe Prétat: Les décisions sont en effet assez centralisées. Nous avons à présenter des projets, avec leurs rentabilités, au niveau européen ou mondial. Et beaucoup de projets sont gérés au niveau mondial, car notre activité est par définition internationale, ainsi que les systèmes sous-jacents. La marge de manœuvre locale reste donc assez limitée. Le DSI local est d'ailleurs rattaché à son homologue européen, pas au patron local. Il en est de même pour la DAF d'ailleurs.

CIO: *En tant que DAF, quels sont vos outils quotidiens, au-delà du PGI ou du décisionnel ?*

Philippe Prétat: Les outils transactionnels de type PGI sont plutôt utilisés par mes équipes que par moi. Nous sommes sous SAP. Ce dont j'ai besoin, c'est d'un système d'information de pilotage, avec des tableaux de bords et des indicateurs. En décisionnel, nous sommes un peu pauvres par rapport à mes désirs, pas très à la pointe. La DSI se concentre beaucoup sur les gros systèmes de production et il est difficile de les faire s'occuper de petits outils métier. La DAF dispose donc en son sein d'un informaticien qui s'occupe du paramétrage du décisionnel sous Hyperion avec une très grande réactivité. Comme nous avons besoin d'aller très vite dans les modifications, il est plus pratique d'avoir un informaticien auprès de nous plutôt que de recourir à la DSI. Quant à moi, j'utilise avant tout, la suite Microsoft Office, notamment Excel. Word est utilisé par mon assistante. Outlook me sert à traiter mes 150 courriels quotidiens et un agenda partagé. Powerpoint m'est nécessaire pour les présentations dans les réunions. C'est un outil important pour faire passer des messages. Cependant, les coûts de mise-à-jour entre versions de Microsoft Office sont significatifs alors qu'en réalité on ne se sert que de 10 à 20 % des fonctions. Il est donc clair qu'une mise à jour de version est parfois difficile à justifier en termes de rentabilité.

CIO: *Seriez-vous prêt à migrer vers OpenOffice pour éviter ces coûts de licence et surtout de migration ?*

Philippe Prétat: Je ne suis pas très partisan d'une solution de ce type. Nous sommes 300 000 dans le monde et j'ai davantage confiance dans des solutions commerciales comme Microsoft Office qu'en OpenOffice. Je suis prêt à sacrifier un peu de budget pour cela, d'autant plus qu'il y a des accords mondiaux qui nous permettent de bénéficier de tarifs intéressants.

CIO: *Votre expérience professionnelle vous a mené dans de nombreux secteurs. Quelles différences voyez-vous dans les attentes ?*

Philippe Prétat: Dans l'industrie, la priorité est à l'optimisation du processus industriel : suivi du coût de revient, planning de production, etc. Le DSI doit y avoir une casquette industrielle. Dans le commerce comme j'ai pu le voir chez Microsoft France, on se focalise davantage sur les outils de gestion de la relation client. A l'époque, nous utilisions du Siebel.

Enfin, chez un prestataire logistique comme DHL, les outils de gestion de la relation client sont également importants mais servent peu pour organiser le démarchage et davantage pour assurer un suivi d'activité. Nous disposons ainsi d'une solution Avaya dans nos centres de relations clients et nous assurons 90 % des réponses aux appels entrants en moins de dix secondes.

CIO: *Votre CV n'indique pas que vous parlez allemand alors que votre employeur appartient à la Deutsche Post ?*

Philippe Prétat: La langue de travail de DHL est l'anglais. DHL est d'origine anglo-saxonne et sa culture en reste marquée. Le rachat par Deutsche Post a été tardif et le haut management de DHL ne comprend pas d'Allemand mais deux Anglais, deux Américains et un Italien.

CIO: *En conclusion, qu'attendez-vous aujourd'hui de votre DSI ?*

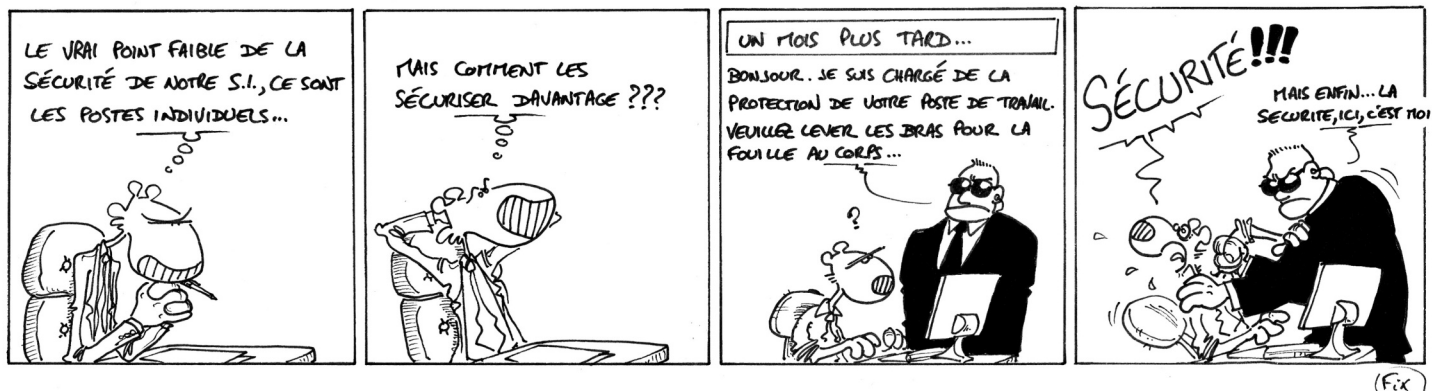
Philippe Prétat: Ce que j'attends de la DSI en 2010, ce sont des outils plus modernes et des projets rentables. En 2009, la priorité étant avant tout à la baisse des coûts, à cause de la crise. Les attentes varient selon la place où l'on se situe dans le cycle économique. ■

Bertrand Lemaire

LES 7 PÉCHÉS CAPITAUX DU DSI SELON PHILIPPE PRÉTAT

- ◉ **La lenteur :** les métiers comme les services transversaux ont besoin de réactivité.
- ◉ **L'inflexibilité :** il faut que le DSI soit prêt à répondre aux attentes de ses interlocuteurs au lieu de se figer sur une position.
- ◉ **La déconnexion de l'activité de l'entreprise,** le manque d'opérationnalité.
- ◉ **Manquer au respect** des budgets alloués.
- ◉ **L'absence de valeur ajoutée** aux métiers.
- ◉ **Le manque de modernité :** ne fournir que des outils dépassés, voire « poussiéreux ».
- ◉ **Avoir un discours incompréhensible :** « oui, il y en a encore qui ne parlent que technique ! »

SECURITE: SENSIBILISER L'UTILISATEUR



CIO EVENEMENTS 2010-2011

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

Mardi 19 octobre 2010

MATINÉE "DE DECIDEUR IT À BUSINESS PARTNER"

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

Mardi 23 novembre 2010

MATINÉE INNOVATIONS 2 011

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

Mardi 7 décembre 2010

REUSSIR LA TRANSFORMATION DU SECTEUR PUBLIC

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

Mardi 25 janvier 2011

LE CLOUD COMPUTING PASSAGE OBLIGÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

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

SOMMAIRE N° 26 - OCTOBRE 2010

GUIDE SOLUTIONS: Le décisionnel au service des métiers

GESTION DE CARRIÈRE: Manager une scission et une fusion

DONNEURS D'ORDRE: Comment CA CIB a créé une DSI pour accompagner sa transformation

Une publication de :

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

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

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

A participé à ce numéro : Johanna Godet

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

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

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre/2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre