

## ÉDITO

**L**es bonnes pratiques restent un des centres d'intérêts majeurs des lecteurs de la presse informatique selon toutes les enquêtes. Savoir ce qui assure le succès d'un pair confirme ou inspire sa propre trajectoire. Les vainqueurs des Trophées CIO 2011 en France ou, de l'autre côté de l'Atlantique, du CIO 100 américain montrent ici ce qui a guidé leurs missions. Les défis relevés sont majeurs. De tels défis se poursuivent chaque jour, à l'heure où l'irruption du SaaS bouscule la relation entre les managers IT et les managers métiers. Plutôt dans le bon sens, si l'on en juge par notre enquête.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES :

**Les clés du succès dans la mise en œuvre du SaaS**

p. 1 à 7

## ÉVÉNEMENT

**Management IT :**

**les lauréats des trophées CIO 2011**

p. 10 à 17

## INTERNATIONAL

**CIO 100 édition 2011 : cinq façons gagnantes pour gérer des projets**

p. 18 à 19

## HUMEUR

p. 20

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Les clés du succès dans la mise en œuvre du SaaS

*Les responsables métiers de l'entreprise sont séduits par les promesses du SaaS en termes de réactivité et d'ergonomie. L'IT se positionne sur les questions techniques et contractuelles. Les démarches de co-construction entre IT et métiers progressent.*

**Les directions métiers dans l'entreprise lancent de plus en plus de projets qui utilisent des outils informatiques proposés en mode SaaS (Software as a Service).**

Face à cette nouvelle donne, on voit apparaître une collaboration renouée et parfois étonnamment resserrée entre les métiers et les informaticiens internes. Classiquement, les premiers s'attachent plus aux critères fonctionnels tandis que les seconds prennent la responsabilité des aspects techniques et contractuels, mais le niveau de satisfaction des utilisateurs finaux semble monter en flèche. Les métiers ou l'informatique peuvent être indifféremment à l'origine du choix du modèle SaaS.

### *Un a priori favorable*

C'est ce que l'on constate à la Poste, chez GRDF, Axa Assistance, Renault ou chez CertEurope. Lors des projets, l'éditeur du logiciel SaaS se pose souvent en interlocuteur unique maîtrisant la solution de bout en bout. Ces acteurs du SaaS sont jugés très réactifs lorsqu'il s'agit de monter une maquette ou de réaliser des développements spécifiques. Probablement parce que beaucoup sont des challengers ou qu'ils sont encore de petite taille.

### 6 RESPONSABLES IT TÉMOIGNENT

**Viviane Madinier**

La Poste

**Eric Delzers**

GRDF

**Hugues Martz**

GRDF

**Nurra Barry**

Axa Assistance

**Juliette Girard**

Renault Consulting

**Nathalie Schlang**

CertEurope

**LA POSTE : UTILISE SALESFORCE**

- La DSI a créé un centre de services Saas
- Métier et DSI ont co-construit 20 projets
- Le coût du Saas devrait être plus incitatif

**RENAULT : UTILISE JAMESPOT**

- Le Saas est arrivé par le métier
- La DSI laisse le métier gérer le projet
- Le Saas apporte de l'agilité

**GRDF : UTILISE IVALUA BUYER**

- Le Saas est porté par l'IT et le métier
- Le Saas améliore la réactivité
- Le métier comprend les contraintes de l'IT

**CERTEUROPE : UTILISE INES**

- Le Saas pour s'affranchir de la technique
- La solution voit son usage être étendu
- La mise en oeuvre est centrée métier

**AXA ASSISTANCE : SALESFORCE**

- Le Saas est arrivé par le métier
- La couverture fonctionnelle a été élargie
- Il faut anticiper les licences et le stockage



**Les coûts du SaaS ne sont pas assez incitatifs**

**Viviane Madinier**  
La Poste

**Les métiers sont séduits par l'ergonomie des solutions Saas.** Un usage très intuitif est impératif pour des solutions qui veulent s'imposer sur le marché. L'informatique interne de l'entreprise doit alors vérifier la sécurité, la confidentialité des données, la réversibilité, les développements spécifiques et l'intégration avec le système d'information existant. Elle doit aussi s'assurer de l'évolution de l'outil, des coûts associés au mode de location selon le nombre d'utilisateurs et du volume de stockage.

### **La Poste crée un centre de services Saas certifié CMMI**

Fin 2008, la DSI de La Poste a mis en place auprès de 300 utilisateurs, une application de CRM développée à partir de l'offre de l'éditeur américain Salesforce, qui lui permet d'identifier les besoins de ses clients internes en matière de demandes de développements logiciels. « C'est sous l'impulsion de l'IT que Salesforce est entré » relève **Viviane Madinier, directrice des études à la DSI centrale de La Poste.**

« **La solution nous a semblé convenir en matière de coût, de délai de mise en oeuvre et d'appropriation.** Nous avons mis en place cette application et elle a été déployée auprès de 300 utilisateurs. Nous travaillons ainsi à la façon d'une SSII interne » poursuit-elle. Suite à ce projet, de nombreuses sollicitations sont venues de la part de différentes directions métiers portant sur des applications de front-end et des applications de support et d'administration.

« Pour mieux répondre à ces demandes, nous avons créé en 2009 un centre de services Saas », explique Viviane Madinier. Ce centre qui compte aujourd'hui de 15 à 20 personnes a été construit en respectant une démarche de gestion de projet et a obtenu une certification CMMI. Cela donne un canevas méthodologique lorsque les volumes de développement sont importants. Une démarche de développement rapide de type RAD est également réalisable.

Le rôle de ce centre de services Saas est d'identifier les offres Saas, de traiter les demandes, de réaliser les développements, d'assurer le support et d'accompagner le changement. Les vingt projets déjà menés ont tous été réalisés avec Salesforce et Force.com, la plateforme de Cloud Computing public associée à Salesforce, et couvrent des domaines différents : gestion de commandes, gestion de sollicitations clients, portail interactif clients, gestion de notes de frais, gestion de faits marquants et administration RH.

### **Une démarche de co-construction favorisée par le Saas**

« Salesforce facilite un mode de travail différent en amont, qui consiste en une co-construction menée par la DSI et le client interne », estime Viviane Madinier. Pour chaque projet, une équipe commune, réunissant système d'information et métier, qui maîtrise à la fois les aspects techniques et métiers, est constituée et un POC (*Proof of Concept*) est réalisé très rapidement.

« Le Saas incite à aller vers ce modèle », ajoute Viviane Madinier. A condition que les compétences soient adaptées. Elle précise ainsi : « les profils réunis au sein du centre Saas ►

sont différents de ceux d'un projet classique, à cause de la notion de co-construction. » Ces profils doivent notamment permettre de gérer un développement rapide et très itératif, gérer des interactions permanentes entre les acteurs du système d'information et les utilisateurs, ainsi que de maîtriser des problématiques d'intégration.

### Des questions toujours en suspens

Côté points positifs, « le modèle SaaS réconcilie le monde de l'IT et le monde des métiers. Les gens travaillent en bonne synergie » se félicite Viviane Madinier. « Cela amène à élever les profils de compétences des équipes. Il faut allier le sens du service, la gestion des clients, la flexibilité, et en même temps, conserver une certaine rigueur en préservant la cohérence du système d'information et en assurant sa pérennité, au niveau des architectures »

Elle ajoute : « pour les applications sur lesquelles on travaille, d'une part elles sont fiables, et d'autre part, on constate que l'on a bien répondu aux besoins. Il y a une grande satisfaction du client. Notre utilisateur voit très rapidement un résultat tangible, un embryon de solution. Notre client final est là dès le début. » Il reste cependant des questions. « Il y a encore beaucoup de questions autour des localisations de données, au niveau de la réversibilité, et aussi du modèle économique » prévient Viviane Madinier.

**Car côté coûts, le SaaS n'est pas le remède miracle que l'on pourrait attendre.** « Les économies induites par le SaaS sont réelles mais le retour sur investissement est trop long car les coûts ne sont pas assez incitatifs », regrette Viviane Madinier. D'autre part, les domaines ciblés restent circonscrits. Les applications de cœur de métier de la Poste sont exclues pour des questions de sécurité et de localisation des données. Pour autant, « nous continuons de promouvoir le SaaS, c'est la nouvelle manière d'appréhender le métier du système d'information » conclut-elle.

### Chez GRDF, le métier et l'IT choisissent conjointement le SaaS

Autre cas chez GRDF, l'usage d'un outil de gestion des achats en mode SaaS. GRDF gère le réseau de distribution de gaz naturel en France. « GRDF c'est 11 millions de clients, 120 000 km de réseaux, 9 000 communes à desservir » rappelle **Hugues Martz, responsable du département expertise et performance achat à la délégation réseau chez GRDF**. C'est le responsable côté métier dans la mise en place du logiciel d'achat en mode SaaS.

Le pôle « achats et approvisionnement cœur de métiers » regroupe une cinquantaine d'acheteurs pour des achats de travaux, de services et de matériels. En 2008, le système achat comprenait trois outils informatiques différents, complexes à utiliser et non connectés entre eux, ce qui imposait des ressaisies. Les bases de fournisseurs étaient elles-mêmes morcelées. En 2010, GRDF décide d'évoluer vers un système plus moderne, plus intuitif et plus communicant avec les prestataires. L'outil devait être accessible depuis n'importe où car les acheteurs se déplacent. Afin de réduire les risques de rejet, le choix du mode SaaS et de la solution a été réalisé de manière collaborative, entre la DSI et le métier.

**L'offre SaaS en matière de gestion des achats a été jugée riche et variée.** Dès lors, la faisabilité, le coût et le délai de 6 mois pour réaliser le projet sont les critères qui ont orienté le choix vers ce mode, avant même celui de la solution. « Les éditeurs SaaS se posent en interlocuteurs uniques maîtrisant parfaitement la solution. Ils se montrent plus réactifs quand ▶

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

**Viviane Madinier**

La Poste

sur **CIO Online**



**Les éditeurs SaaS se posent en interlocuteurs uniques maîtrisant la solution**

**Eric Delzers**  
GRDF

## 7 BONNES PRATIQUES POUR IMPLIQUER LE MÉTIER DANS UN PROJET SAAS

- ❶ **Conserver la gestion** des problématiques techniques de l'appel d'offres au sein de l'IT,
- ❷ **Déléguer entièrement** les critères fonctionnels au métier,
- ❸ **Faire confiance aux métiers** dans l'évaluation de l'ergonomie de la solution,
- ❹ **Prévoir une assistance** à maîtrise d'ouvrage pour aider le métier,
- ❺ **S'orienter vers une implication forte** des métiers dans les itérations, lors du paramétrage et du développement,
- ❻ **Accorder un maximum d'autonomie aux métiers**, par exemple en confiant à des administrateurs métiers l'évolution fonctionnelle par paramétrage de la solution,
- ❼ **Monter un centre de compétences** qui réalise l'interface entre les métiers et l'IT



## Les acteurs du SaaS sont plus réactifs, avec des maquettes en moins de huit jours

Eric Delzers  
GRDF

il s'agit de réaliser des développements spécifiques », estime le responsable côté informatique, **Eric Delzers, responsable du pôle travaux et économie à la délégation système d'information domaine SI Performance Réseau chez GRDF.**

**Il y avait aussi la volonté chez GRDF de faire tester les solutions par les acheteurs, au travers de maquettes.** « Or, les acteurs du SaaS ont là encore été plus réactifs, l'un d'entre eux fournissant une maquette en moins de huit jours », explique Hugues Martz. « C'est à travers le mode SaaS que nous avons trouvé la solution à nos problèmes. Le métier a choisi sur les conseils avisés de l'équipe des systèmes d'information » poursuit-il.

Des maquettes ont pu être testées très rapidement au travers d'une méthode mise à disposition par l'équipe IT. « Nous avons obtenu des radars instantanés de la conformité de la maquette par rapport au cahier des charges, et aussi une projection potentielle » se félicite Hugues Martz. Cela a permis d'avoir une vision relativement objective sur ce qui attendait les acheteurs.

### Le juridique doit être bien cadré

Les quelque 100 critères côté système d'information et les 650 critères côté métiers étaient respectivement de la responsabilité de la DSI et de celle des achats. « Dans un contrat SaaS, qui s'assimile à l'achat d'un service, il faut cadrer les aspects juridiques », complète Eric Delzers. Dans cette optique, les services achats et juridique du groupe ont été impliqués. C'est l'offre Ivalua Buyer qui a finalement été sélectionnée. Parmi les critères déterminants, l'ergonomie a été jugée très intuitive. « De plus, l'administrateur métier peut prendre lui-même en charge certaines demandes de personnalisation », ajoute Hugues Martz, se réjouissant que le métier ait été aussi autonome pour la première fois.

**« D'un point de vue métier, c'est l'une des premières applications dont on dispose qui nous donne un pouvoir énorme sur les couches supérieures.** Elle nous permet d'adapter l'outil en temps réel aux besoins de l'utilisateur. On peut changer des noms de champs, ajouter des infos-bulles sur des documents de publipostage, on peut faire des correctifs en ligne sur des emails automatiques qui partent chez les prestataires. Le contenu est totalement à la main du métier » se réjouit Hugues Martz.

La réactivité est devenue énorme, et l'équipe métier comprend mieux les problèmes des équipes des systèmes d'information lorsqu'il s'agit de mettre en place des évolutions plus profondes. « Le fait de connaître les couches supérieures nous permet de mieux comprendre les problèmes des systèmes d'information car nous sommes impliqués de façon naturelle et quotidienne » souligne Hugues Martz.

**En six mois, deux portails pour les acheteurs ont été interfacés.** Le premier délivre les données financières sur les entreprises. Le second fournit les certificats sociaux des partenaires de GRDF. « Cela n'était pas possible avec d'autres applicatifs. Et quand un acheteur est formé, il va directement sur les problématiques métiers. Il pose les bonnes questions! » se félicite Hugues Martz.

### Une intégration via les Web Services

Autre question que pose le SaaS : l'intégration avec des applications tierces. Chez GRDF, elle a été réalisée facilement via des Web Services. Toutefois, l'interfaçage avec l'ERP, SAP, ne sera pas faite avant le second semestre de 2011. « Nous voulons nous assurer en amont de pouvoir réaliser une interface parfaitement sécurisée », explique Eric Delzers.

Il rappelle que si la fonction traditionnelle des équipes du système d'information est de mettre à disposition les outils à la suite d'une expression des besoins des métiers, « ce n'est pas celle que nous avons souhaité mettre en œuvre avec les métiers depuis quelque temps, et ceci bien avant 2010! » Du côté des systèmes d'information, la situation devient délicate avec le fait de devoir gérer des applications hébergées en externe de type SaaS et des modules applicatifs fournis par des éditeurs mais hébergés en interne au sein de la DSI du groupe. Il y a donc un panel d'applicatifs pour répondre à des besoins métiers très disparates. A cela s'ajoutent des contraintes de délais lors de la réalisation d'un portail d'achats.

**« Nous devons adopter une approche novatrice par rapport aux règles très strictes de développement IT.** Dans la mise en place du mode SaaS, nous avons souhaité rendre le métier acteur du choix, pas forcément de la méthodologie SaaS, mais du produit final » résume Eric Delzers. Avec le SaaS, estime-t-il, l'intérêt est la souplesse. On dispose d'une offre variée et l'on peut rendre le métier acteur du choix comme un simple consommateur. Il ajoute en souriant : « Le métier a l'impression d'avoir choisi le mode SaaS, mais d'un point de vue ►



## Nous avons verrouillé les coûts en anticipant les besoins sur trois ans

Eric Delzers  
GRDF



Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo  
**Hugues Martz**  
 GRDF  
 sur **CIO Online**



dogmatique, c'est bien l'équipe du système d'information qui a mis en œuvre, et choisi ce type de solution, et qui est responsable du contrat. Le fait que le métier dise avoir choisi le mode Saas, c'est une réussite pour nous. » L'équipe du système d'information avait la charge de mettre à disposition des métiers les moyens de choisir sa solution. L'IT a mis en œuvre une méthodologie de critères pour pouvoir analyser les maquettes et les offres Saas. L'IT a pris à sa charge le fait d'extrapoler sur les parties qui n'avaient pas pu être testées en s'appuyant sur les fonctionnalités déjà existantes.

### Anticiper les besoins lors du contrat

« Le point de vigilance, c'est l'aspect contractuel. Le Saas, c'est l'achat d'un service. Il faut le préparer en amont, avant et pendant la phase d'appel d'offres » insiste Eric Delzers. Il retient que la clause la plus indispensable dans ce mode de contrat est le nombre de licences et l'espace de stockage. « Soit vous travaillez par plage d'utilisateurs, soit vous payez pour le nombre d'utilisateurs, le stockage des données, et la sécurité. » Le contrat Saas porte sur un service, et sur le récurrent pour plusieurs années. « Nous avons verrouillé les prix et les quantités en anticipant les besoins sur trois ans » précise-t-il.

**Chez GRDF, le Saas n'est qu'une option, vers laquelle les équipes vont progressivement et de manière maîtrisée.** Le Saas accélère les cycles. « Quand le métier nous déclare une anomalie sur nos applications Saas, nous le signifions sur notre extranet d'échange. Nous avons la livraison en recette 6 jours plus tard. Pour les autres applications, les délais ne se calculent pas en jours ! » reconnaît Eric Delzers. Il ajoute que l'équipe IT doit construire tous les éléments permettant de connecter les applicatifs Saas au reste de l'IT, et cela se fera dans le respect des règles du groupe. « Cela va prendre un certain temps. Nous avons une demande des métiers, et nous devons y répondre à un moment donné. »

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo  
**Eric Delzers**  
 GRDF  
 sur **CIO Online**



### AXA Assistance s'emploie à mieux connaître les clients de ses clients

Chez AXA Assistance, l'idée du Saas est venue des métiers. Axa Assistance travaille pour des constructeurs automobiles ou des institutions financières souhaitant sous-traiter l'assistance qu'ils offrent à leurs clients. AXA Assistance reçoit donc, par exemple, des appels d'automobilistes en panne.

Dans ce contexte, Axa Assistance doit par exemple fournir à un constructeur automobile des informations qui lui permettent d'améliorer ses produits. Ainsi, le constructeur peut souhaiter connaître le type de pannes subies par ses véhicules. « Notre système d'information étant très hétérogène, il était difficile de rassembler toutes les données nécessaires de manière uniforme à une échelle internationale », explique **Nurra Barry, digital business manager chez AXA Assistance.** Axa a donc souhaité mettre à disposition de ses clients entreprises un extranet B2B pour publier les informations dont ils ont besoin.

**La DSI a d'abord proposé un développement spécifique en interne.** D'autres solutions ont été envisagées, notamment l'offre de travail collaboratif de Microsoft. Mais c'est le marketing qui a suggéré l'offre Saas de Salesforce en invoquant une mise en œuvre rapide, une évolution transparente, un déploiement international immédiat et des coûts réduits.

Le marketing et l'IT ont confronté leurs projets et l'IT a finalement appuyé la vision du métier. Le métier et l'IT ont présenté conjointement le projet pour le défendre. « Nous nous sommes ensuite rendus compte que le premier cahier des charges avait été autocensuré à cause des contraintes du système d'information. Il a finalement été élargi en fonction des possibilités plus étendues de la solution Saas », précise Nurra Barry.

### Des développements spécifiques restreints aux interfaces avec le back-office

Le choix de Salesforce a été naturel car AXA avait déjà une expérience en matière de déploiement d'applications Salesforce. La DSI du Groupe, l'entité baptisée AXA Tech, avait d'ailleurs validé cette offre aux niveaux de la sécurité et de la réversibilité.

« Côté métier, nous voulions éviter tout risque de perte de données lors des montées de versions. C'est le cas si on limite les développements spécifiques, qui ont été restreints aux interfaces avec le back-office », précise Nurra Barry. Ces interfaces permettent d'exposer indirectement les données sélectionnées, via un bus de données qui sert donc de sas entre le système d'information et Salesforce. « L'équipe IT a mis en place une couche de sécurité qui permet de sélectionner les données que l'on veut exposer un peu plus. Cette couche ▶



Le cahier des charges a été étendu en fonction de la solution Saas

**Nurra Barry**  
 Digital business manager,  
 AXA Assistance

assure la protection des données, elle sert d'intermédiaire entre notre système d'information et la solution Saas, pour ne pas exposer nos données à l'extérieur. »

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

**Nurra Barry**  
AXA Assistance  
sur **CIO Online**



**Outre la sécurité, les coûts figurent parmi les points sur lesquels le Saas doit susciter la vigilance.** « Les coûts peuvent augmenter de façon exponentielle si les besoins en termes de stockage et de nombre d'utilisateurs sont mal anticipés », prévient Nurra Barry. « Dans notre cas, nous avons eu finalement plus de clients potentiels parce qu'il y avait des choses disponibles tout de suite qui ont rallié davantage de clientèle » relève-t-elle. Le projet a été mené avec l'aide du cabinet Deloitte dont les consultants sont venus en immersion totale.

Six mois ont été consacrés à l'analyse, la conception et le développement. Des tests ont été réalisés à partir d'avril 2011 sur quelques dizaines d'utilisateurs. Le déploiement final sera réalisé sur des milliers d'utilisateurs dans plusieurs pays. Il s'étendra ensuite aux autres métiers : voyage, habitation et santé.

## Renault externalise une plate-forme collaborative

Renault aussi a fait le choix du Saas sur certaines fonctions de collaboration et là encore plutôt sous l'impulsion du métier. Sa division des véhicules utilitaires (DVU) travaille avec des partenaires carrossiers qui adaptent les véhicules pour des besoins particuliers. Il fallait faciliter la circulation d'informations entre ces carrossiers, le réseau de distribution et certains collaborateurs du siège et des filiales.

Pour cela, la DVU devait déployer une plate-forme collaborative permettant de poser des questions à des groupes ouverts ou restreints, de poster des articles, des liens ou des commentaires, de s'y abonner ou encore de lancer des sondages.

**Juliette Girard consultante senior chez Renault Consulting**, a joué le rôle d'assistante à maîtrise d'ouvrage auprès du chef de projet métier. Elle a aidé le métier à faire le cahier des charges. Ce dernier tenait compte des usages, du nombre de membres et des éventuels problèmes de traductions. « Nous avons fait l'inventaire des fonctions et on s'est tourné vers l'informatique en leur demandant s'ils avaient en magasin une réponse à ce que l'on souhaitait faire » dit-elle. A l'époque, il n'y avait pas en interne de solution qui permette facilement de faire communiquer entre eux des gens qui n'étaient pas sur le réseau de Renault. En effet, la DSI a répondu que la plate-forme SharePoint existante n'était pas prévue pour être ouverte via un Extranet.

**« À l'issue d'un débat impliquant le métier et la DSI, il s'est avéré que seule une plate-forme Saas était adaptée »**, raconte Juliette Girard. L'informatique a accompagné cette démarche. « Nous avons choisi ensemble la plateforme sur la base de contraintes métiers et de contraintes de sécurité et techniques » dit-elle.

Le Saas a en outre été vu par le métier comme un moyen d'être plus agile, grâce à la délégation des contraintes qui sont liées à l'évolutivité de la plate-forme, à la gestion des temps de réponse et des pics, et à la taille maximale des documents. « D'autre part, le fournisseur Saas est un interlocuteur unique qui maîtrise de bout en bout les aspects fonctionnels et techniques », ajoute Juliette Girard.

## Pas de risque identifié

Quant aux contraintes liées à la sécurité, elles ont été jugées raisonnables. « Sur la plateforme, nous n'avons pas de problèmes de confidentialité de données. Pour l'instant je ne vois aucun risque lié au mode Saas. Il faut avoir un bon contrat de base, et savoir combien de documents vont être partagés. Nous avons beaucoup de photos, de vidéos, nous avons prévu très large au début. Nous avons évalué le nombre d'utilisateurs, et pour le stockage, nous nous sommes mis d'accord sur un montant de stockage fixe, et si on le dépasse, après il y a des tranches » décrit Juliette Girard.

**Seul bémol : l'intégration du système d'authentification unique (SSO ou Single Sign On) existant aurait imposé un développement trop coûteux.** Durant le processus d'appel d'offres, les rôles ont été bien sériés. Le volet fonctionnel a été pris en charge par le métier et le volet technique a été confié à l'IT de Renault pour ce qui concerne la sécurité, la réversibilité, l'hébergement et l'intégration éventuelle.

Quelques semaines se sont écoulées pour décrire les usages et aller jusqu'au déploiement en passant par le choix de la solution. C'est la solution de RSE (Réseau Social d'Entreprise) de Jamespot qui a été retenue. Une fois le projet lancé, début 2010, la DSI a laissé carte ►



Une fois le projet lancé, la DSI a laissé carte blanche au métier

**Juliette Girard**  
Consultante senior,  
Renault Consulting

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

**Juliette Girard**  
 Renault Consultin  
 sur **CIO Online**


blanche au métier, dont le chef de projet s'est fait aider par une assistance à maîtrise d'ouvrage. Aujourd'hui, il y a cinq cents membres sur la plateforme, et le déploiement en est à peu près à son tiers.

« **Je pense que le Saas a un grand avenir dans les entreprises.** Cela apporte de la flexibilité, de la souplesse et de la réactivité, qui sont autant de bénéfices pour le métier. Il faut de bons acheteurs. Car il faut apprendre à acheter l'informatique comme un service. Et, il faut évaluer les risques de sécurité » conclut Juliette Girard.

## Chez CertEurope, le marketing opte pour un CRM en Saas

CertEurope est une PME dans les nouvelles technologies qui emploie une trentaine de personnes. Elle est spécialisée dans la sécurité des transactions électroniques via des certificats numériques. Elle gère une base de données de 150 000 certificats, qui ont été vendus à environ 90 000 entreprises via des banques ou des chambres de commerce.

En 2010, le service marketing souhaitait rénover ses méthodes de gestion de la relation client avec un outil de CRM, pour mieux assurer le suivi des clients, prospects et partenaires. « *Le mode Saas permettait de s'affranchir des problématiques technologiques et de déployer la solution très rapidement* », explique **Nathalie Schlang, directrice marketing**. L'offre Ines est préférée à d'autres, à la fois parce qu'il s'agissait d'un éditeur français et parce qu'il apportait des réponses claires à toutes les questions. Le responsable informatique n'a pas été impliqué dans le choix et il a pris le train en marche.

**Dans un second temps, la décision est prise par la direction générale de CertEurope de réorganiser sa « hot line » et d'externaliser son support de niveau 1.** Pour ce deuxième projet, bien plus important, il fallait mettre un outil à disposition du prestataire prenant en charge le niveau 1. Un dialogue entre la direction générale, la direction marketing et la DSI aboutit à la conclusion que l'outil d'Ines est adapté. En particulier, le mode Saas simplifie le déploiement auprès d'utilisateurs externes à l'entreprise en évitant d'ouvrir un accès direct au back office gérant les certificats. Aujourd'hui, la base de données d'Ines est mise à jour quotidiennement à partir des données de ce back office.

## Une ergonomie intuitive

Le délai de mise en œuvre a été de deux mois, qui ont été essentiellement mis à profit pour réfléchir sur l'organisation. Le paramétrage proprement dit était à la portée de non-informaticiens. « *C'est d'ailleurs l'intérêt des applications en mode Saas, dont l'ergonomie est particulièrement intuitive* », estime Nathalie Schlang. Le niveau de sécurité reste cependant limité, estime la directrice Marketing, puisque l'accès au logiciel n'est contrôlé que par identifiant et mot de passe. Dans une prochaine étape, il est envisagé de ré-internaliser la solution Ines, également disponible en mode licence. ■

Par Thierry Lévy-Abégnoli avec Etienne Gandillot



L'ergonomie des applications Saas est particulièrement intuitive

**Nathalie Schlang**  
 CertEurope

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

**Nathalie Schlang**  
 CertEurope  
 sur **CIO Online**


# MAITRISER UN GRAND PARC INFORMATIQUE : Les outils indispensables et leur gouvernance

Paris le mardi 29 novembre 2011

Quand il s'agit de faire vivre des parcs de milliers de postes de travail, fixes ou mobiles, de centaines de serveurs et d'applications, répartis sur des dizaines de sites, il est indispensable de s'appuyer sur les outils et les services ad hoc.

[ **INSCRIVEZ-VOUS** ]



PUBLI-REDACTIONNEL

## MATINÉE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 7 JUIN 2011 PAR CIO

# La gestion des risques : arbitre de la sécurité des systèmes d'information

*A l'heure de Wikileaks et de l'ouverture généralisée des systèmes d'information, les entreprises doivent appliquer une gestion des risques ad hoc afin de sécuriser leur informatique. C'est le thème de la conférence organisée le 7 juin par CIO en partenariat avec IBM, Symantec, Verizon, BT France, Check Point Software et Websense.*

**L**es systèmes d'information sont des sources de risque pour l'entreprise comme on a pu le voir lors du récent piratage du système d'information de Lockheed-Martin » a rappelé François Beaume, président de la commission SI de l'Association pour le management des risques et des assurances des entreprises (AMRAE), en ouverture de la conférence «*La gestion des risques : arbitre de la sécurité des SI*» organisée par CIO et Le Monde Informatique le 7 juin 2011. Cet événement réalisé en partenariat avec IBM, Symantec, Verizon, BT France, Check Point Software et Websense a réuni une centaine de décideurs IT en entreprise au centre de conférences Etoile Saint Honoré, à Paris. François Beaume a alors présenté les outils et les pratiques de la gestion des risques informatiques dans l'entreprise.

### *Résilience dans le nuage*

Caroline Fabre, Responsable des offres de services de secours et de continuité d'activité chez IBM France, a souligné pour sa part l'importance de deux critères clés quand on veut bénéficier de toute la puissance de l'innovation liée aux systèmes d'information. « *L'innovation ne peut s'envisager qu'à partir d'un système d'information stable et résilient* » a-t-elle insisté. La condition de la réussite est le PCA/PRA: Plan de Continuité d'Activité/Plan de reprise d'Activité. La continuité d'activité peut s'appuyer sur des offres délivrées via le Cloud, a-t-elle présenté. La mutualisation dans le « nuage » permet alors d'accéder à des moyens autrement inenvisageables économiquement pour des entreprises.

Cette recherche de la résilience était également au cœur de la première table ronde sur le thème « *du risque technique au risque stratégique* » et centrée sur les méthodologies depuis EEBios, ISO 27001 jusqu'à eSCM. Elle rassemblait Nicolas Ruff, expert sécurité chez EADS Security Labs; Marie-Noëlle Gibon, présidente de l'AeSCM et Auditeur du Groupe La Poste; Patrick Chambet, Architecte Sécurité du système d'information de Bouygues Télécom; Olivier Ligneul, Chef du bureau assistance et conseil de l'ANSSI; Philippe Salaün, responsable du Plan de Continuité d'Entreprise et de la gestion de crise de CNP Assurances et Michel Juvin, RSSI du groupe Lafarge.

### *Sans données, plus d'entreprise*

La difficulté actuelle de la gestion des risques liée aux systèmes d'information est qu'elle doit être centrée sur les données et non plus sur les infrastructures. Un défi à l'heure où seulement 30 % des entreprises disposent d'une vraie politique de sécurité. « *Sans ses données, il n'y a plus d'entreprise* » a martelé Laurent Heslault, Security Strategist de Symantec France. Il a prôné l'industrialisation de la sécurisation des données afin de rendre cette protection économiquement réalisable. ▶



Le nouveau rapport de Verizon sur le thème de « *Data Breach Investigation* » présenté par Sébastien Mazas, Head of Governance Risk and Compliance Consulting Services France et Espagne et Abdelbaset Latreche, Principal Consultant PA-DSS & Risk Management pour Verizon EMEA, a d'ailleurs permis d'insister sur un point gênant : les compromissions de données ne sont généralement révélées aux victimes que par des tiers. Il est donc indispensable de prévoir une vraie politique de conformité aux règles légales et aux bonnes pratiques. Dans ce cadre, les entreprises ont intérêt à disposer d'une base de vulnérabilités et de menaces terrain issue d'investigations. Cette base de vulnérabilités et de menaces est réutilisée en interne par les gestionnaires de risques à des fins de statistiques ainsi que lors de l'établissement des profils de risque de leurs filiales ou de leurs futurs partenaires.

### **Point trop n'en faut**

Pendant, point trop n'en faut, notamment à cause du coût inhérent à toute sécurité. De plus, « *Il faut savoir adapter les mesures de sécurité aux évolutions de la situation, supprimer les mesures lourdes, bloquantes et inutiles mais créer les mesures adéquates face aux nouveaux risques* » a insisté Julien Steunou, Chef du département conseil sécurité chez BT France. La sécurité ne doit pas ralentir le business.

Une seconde table ronde, sur le thème « *du risque stratégique au développement des opportunités* » a permis d'établir un point stratégique et juridique sur le sujet. On a ainsi pu entendre Etienne Papin, avocat associé au cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie ; Philippe Salaün, cette fois en tant qu'administrateur de l'AFCDP (Association française des correspondants à la protection des données personnelles), CIL (Correspondant informatique et libertés) et ancien Risk manager de CNP Assurances ; et Patrick Chambet, Architecte Sécurité du SI de Bouygues Télécom.

### **Ne pas oublier l'utilisateur !**

Au final, au moment où de nombreux avantages concurrentiels sont stratégiquement liés à un bon usage de l'information, il faut savoir éviter les fuites de données. « *La principale finalité des attaques contre les systèmes d'information est le vol de données* » a d'ailleurs rappelé Florent Fortune, Directeur Technique EMEA de Websense. La webification des applications, l'usage professionnel des médias sociaux et le Cloud Computing, qui s'accompagne de la perte de la maîtrise de la localisation des données, impliquent de sécuriser les données elles-mêmes. Et de sensibiliser les utilisateurs aux bonnes pratiques voire au simple bon sens afin de conserver la maîtrise de la circulation de l'information. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez  
l'intégralité de  
l'évènement  
sur CIO Online

## **AGILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

La révolution de l'adaptabilité permanente

Mardi 11 octobre 2011 de 8h30 à 14h00

Pavillon Dauphine - Paris 16e

A l'heure de la mondialisation et de la transformation des modèles économiques des entreprises, le système d'information doit permettre de changer de cap avec facilité lorsque les directions métiers expriment de nouveaux besoins. Il doit également absorber les phénomènes informationnels nouveaux comme les réseaux sociaux ou la montée en puissance des interactions mobiles...

Face aux évolutions permanentes de leur business, les entreprises misent sur l'agilité. Leur système d'information doit répondre à ce besoin d'adaptabilité récurrent malgré la mise sous pression des budgets informatiques.

**[ INSCRIVEZ-VOUS ]**



## Management IT : les lauréats des trophées CIO 2011

*Les responsables de système d'information doivent atteindre des objectifs clés selon la stratégie de leur entreprise. Six responsables IT de premier plan témoignent de leur manière de réussir ces missions à l'occasion de la dixième édition des trophées CIO qui ont eu lieu fin juin.*

**L**'édition 2011 des Trophées CIO des managers de systèmes d'information a distingué six managers IT, le 28 juin 2011, au Pavillon Dauphine à Paris. Les trophées ont été décernés par un jury de professionnels. Le jury a distingué l'excellence opérationnelle, la création de valeur métier, la vision stratégique et l'innovation. Un grand prix a été attribué au manager réunissant au mieux ces qualités, et un prix spécial a récompensé un manager IT pour l'ensemble de ses réalisations.

Ces trophées ont été l'occasion de rappeler quelques bons principes de management tels qu'ils ont pu être mis en œuvre par Benoit Tiers, CTO de Sanofi-Aventis (trophée de l'excellence opérationnelle), Christophe Leray, DOSI (Directeur des Opérations et du Système d'information) du PMU (trophée de la valeur métier), Hervé Gouëzel, directeur des opérations d'intégration chez BNP Paribas (Prix Spécial du Jury), Richard Valenti, directeur de l'Innovation et des Outils de l'assureur Generali (trophée de l'Innovateur), Eric Baudson, directeur des opérations chez Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (Grand Prix) et David Larose, DSI de la Communauté d'Agglomération du Bourget (trophée du stratège).

L'excellence opérationnelle représente l'exigence de base vis-à-vis de tout manager de système d'information. Un responsable IT sera inaudible dans l'entreprise si les serveurs ne fonctionnent pas ou si les applications ne réalisent pas la tâche attendue. Globalement, le trophée de l'excellence ►

### LE JURY 2011 DES TROPHÉES CIO A RÉUNI 11 PROFESSIONNELS DES SYSTÈMES D'INFORMATION

En 2011, le Jury des Trophées CIO a réuni :

- **Pascal Buffard**, Directeur général de AXA Group Solutions.
- **Georges Epinette**, DG, Stime, la DSI groupe du Groupement des Mousquetaires
- **Michel Foulon**, DSI de la branche Courrier du Groupe La Poste.
- **Jean-Marc Lagoutte**, DSI du groupe Danone.
- **Caroline Apffel**, Partner, Heidrick & Struggles.
- **Carine Guillemette**, directrice générale de Now Consulting.
- **Antoine Gourevitch**, Directeur Associé du Boston Consulting Group
- **Michel Jaubert**, Directeur associé chez AT Kearney.
- **Jean-Pierre Blettner**, Directeur des rédactions CIO & Réseaux et Télécoms.
- **Serge Leblal**, Directeur de la rédaction, Le Monde Informatique.
- **Bertrand Lemaire**, Chef des informations, CIO.

Pour en savoir plus



Le site web dédié aux  
**Trophées CIO  
2011**

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







## Il faut prendre des risques, cela soulève la passion

**Benoît Tiers**  
Sanofi Aventis

opérationnelle récompense le manager IT, qui délivre le bon service à la bonne qualité, à la bonne personne, au bon moment et au bon prix.

Benoît Tiers, CTO (Chief Technology Officer) de Sanofi-Aventis, a reçu ce trophée. Benoît Tiers est également président de l'association européenne de l'outsourcing (European Outsourcing Association), et il était le DSI d'Areva jusqu'en 2009. Auparavant, il avait dirigé la SSII Euriware.

Benoît Tiers bâtit actuellement le Cloud privé du géant pharmaceutique Sanofi Aventis avec un budget d'une centaine de millions d'euros entre 2011 et 2013. Il crée trois Data Centers de nouvelle génération dans le monde. Les 3000 applications de Sanofi Aventis sont basculées en mode Cloud privé, le projet mettant en œuvre une structure de services partagés avec la valorisation d'équipes pour 700 personnes en charge des infrastructures IT. L'excellence opérationnelle Benoît Tiers en avait également fait la preuve dans son poste précédent puisqu'il avait obtenu chez Areva en 2008, les certifications ISO 9001 (Qualité), 14 001 (environnementale) et 27 001 (Sécurité), pour 14 sites français. Enfin, il avait industrialisé la DSI d'Areva.

### **Transformer tout en délivrant le service**

Ce prix lui a été remis par Michel Foulon, DSI du Courrier au Groupe La Poste. Celui-ci a salué le parcours professionnel exceptionnel de Benoît Tiers « *qui a débuté comme préparateur MVS pour devenir PDG d'Euriware, DSI d'Areva et aujourd'hui CTO de Sanofi-Aventis* ».

Quels sont les défis principaux dans ce type de projet de Cloud privé ? « *La difficulté réside dans la capacité à faire tout en même temps, c'est à dire d'assurer le fonctionnement quotidien, tout en transformant de manière extrêmement profonde un système d'information et son infrastructure, dans un groupe en pleine transformation* » répond Benoît Tiers. Sanofi Aventis opère un virage stratégique. « *Le groupe s'oriente vers le patient, le patient au cœur de la problématique* » présente Benoît Tiers.

Dans le cadre de la création de ce Cloud privé, s'ajoute la dimension managériale : « *il s'agit de réussir à mettre en place un état d'esprit, un « mind set » au sens des équipes, qui fait que l'on a plaisir à aborder un projet passionnant qui fait grandir individuellement les gens et qui génère une intelligence collective dont on a besoin pour réussir ce genre de transformation* » décrit Benoît Tiers.

### **L'humain au centre de la transformation**

Le CTO retient deux enseignements des missions qu'il a menées dans sa carrière. « *A chaque fois que j'opère des transformations majeures, deux enseignements se confirment. Le premier, c'est que la gestion du changement est sous-estimée dans nos entités. Il faut faire en sorte que la direction générale, les partenaires sociaux, les collaborateurs soient alignés sur une même vision, une « picture », faire en sorte que chacun contribue et y trouve son compte à titre personnel et à titre collectif.* » Ainsi, pour Benoît Tiers, « *mettre l'humain au centre de la transformation donne une bonne garantie de réalisation. Car tout ce qui fait partie de notre métier, c'est-à-dire les processus, les procédures ou les règles sont une nécessité mais ne sont pas suffisants.* »

Le deuxième enseignement que retient le CTO, « *c'est certainement le fait qu'il faut impérieusement savoir prendre des risques. Prendre des risques soulève aussi la passion et on ne fait rien sans passion. Aucune grande chose ne se fait sans passion!* » Résultat, « *Il faut faire en sorte que tout le monde ait cette vision, et un alignement entre la pensée cérébrale et - quelque part - les tripes.* » Cette prise de risque n'implique-t-elle pas qu'il faille se préparer à l'échec ? « *Oui. Il faut expliquer aux collaborateurs que l'erreur est quasiment salvatrice pour autant que l'on ne la fasse qu'une seule fois. Mais sinon oui,* » répond Benoît Tiers.

### **Passer au Business Service Management**

Quels sont ses futurs projets ? « *Nous devons terminer notre programme de BSM, Business Service Management. Comment migre-t-on de l'IT Service Management vers le Business Service Management, comment fait-on, pour que le client, le patient, le partenaire soient véritablement au cœur du système d'information, dans un monde nouveau où ce client souhaite du self-service, souhaite des satisfactions immédiates, et ne pas être bloqué avec quelque vendeur que ce soit? C'est quelque chose de très important et c'est simple à énoncer, c'est extrêmement compliqué à faire. Nous nous y employons et j'espère que nous réussirons d'ici la fin 2013 complètement* » répond Benoît Tiers. ▶

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo  
Benoît Tiers  
Trophée  
de l'Excellence  
Opérationnelle  
sur CIO Online





## Le PMU devait tout entier changer avec l'entrée dans un monde concurrentiel

Cécile Le Goff  
PMU

Et dernier point, il faut se préparer aux « nouveautés que nous réserve notre entreprise qui bouge beaucoup, depuis que je suis arrivé début 2010, il y a eu 40 nouveaux partenariats et une acquisition majeure dans le domaine des biotechnologies en début de l'année Genzyme. Tout ceci vient mettre du piment dans une vie qui somme toute n'est pas très tranquille mais qui est très plaisante » conclut-il.

La transformation est également au cœur de la démarche de Christophe Leray, directeur des opérations et du système d'information du PMU. Là où Benoît Tiers intervient actuellement sur le socle informatique, Christophe Leray s'emploie à aménager les applicatifs afin de répondre aux nouveaux enjeux concurrentiels de son entreprise.

Pour sa réussite, il s'est vu décerner le trophée de la valeur métier qui distingue le manager qui permet la transformation des processus métier pour délivrer plus de valeur ajoutée, pour un coût optimisé et avec la plus grande flexibilité. Christophe Leray était représenté par Cécile Le Goff, responsable qualité du PMU.

Le prix a été remis par Caroline Apffel, Partner chez Heidrick & Struggles, cabinet de recrutement par approche directe, qui souligne que « ce prix récompense la transformation des entreprises. Le PMU rassemble toutes les transformations, humaine, technique et d'organisation ».

Cécile Le Goff confirme que « le PMU devait tout entier changer face à la fin de son monopole et l'entrée dans un monde concurrentiel mais aussi face à l'émergence de métiers nouveaux que nous ne connaissions pas. » Il fallait donc, ajoute-t-elle « transformer l'ensemble de notre système d'information, mais aussi une partie des équipes ainsi que les équipes métiers et nous avons lancé des projets qui avaient pour objectif réellement de passer cette ouverture. C'était un monde que l'on ne connaissait pas. »

### Anticiper l'aventure pour tous

Il s'agissait d'une véritable aventure – une prise de risque – pour l'ensemble de l'entreprise. Elle poursuit : « lorsque la direction générale a décidé de partir dans cette aventure, parce que c'était une réelle aventure, nous avons tous dit OK on y va, et comment on y va. Christophe Leray et la DOSI avaient anticipé cette transformation. Ils avaient anticipé par la mise en place d'un plan d'urbanisation et d'une conduite du changement vers les équipes de la DOSI ».

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo  
La remise du Trophée  
de la Valeur  
Métier  
sur CIO Online



## LE PMU : L'AVENTURE D'UNE TRANSFORMATION SUR 18 MOIS

Comment transformer une entreprise comme le PMU à marches forcées ? Tandis que Christophe Leray, le DOSI du PMU a mené la transformation du côté des systèmes d'information, Philippe Germond, PDG du PMU s'est exprimé pour sa part sur l'aventure que cela a représenté pour l'entreprise lors d'un déjeuner organisé par Sopra le 5 mai dernier. « Nous n'étions pas attendus sur les paris sportifs » a-t-il rappelé. En France, le PMU est désormais le numéro 3 des paris sportifs derrière Betclac et Bwin, « mais devant la Française des jeux » a-t-il indiqué plutôt réjoui. Il a souligné l'importance de l'informatique dont le budget a été accru de 10 %. Il y avait auparavant 3 à 4 panes sensibles par an. « Nous avons divisé par 5 les panes IT et leur impact » a-t-il déclaré. Dans un contexte concurrentiel, les panes deviennent en effet un danger de perdre de la clientèle.

« Nous avons dû convaincre nos actionnaires de cette diversification vers les paris » poursuit le PDG, « nous avons innové sur beaucoup de choses. Nous avons surpris les gens. Nous gérons 1 milliard d'euros d'enjeux sur internet. Nous avons aussi beaucoup travaillé sur l'informatique. Elle était parfois défailante. » Pointant la nécessaire réactivité de l'informatique, Philippe Germond a indiqué qu'« il faut 37 secondes pour connaître ses gains et être crédité. Ce paramètre est important car les gens ont tendance à réinvestir leurs gains dans les courses suivantes. » Par ailleurs, le PMU ne savait pas

faire de cotes sur les matchs de football. Pour cela, il s'est associé à un partenaire spécialisé. Le projet de transformation du PMU s'est déroulé sur 18 mois. 50 projets ont été menés dont 19 projets techniques très lourds. « La capacité de l'entreprise a été mise sous tension » relève Philippe Germond. Il n'y a pas eu une semaine de retard. La transformation de l'entreprise n'en est qu'à ses débuts. « Nous ne sommes pas au bout de notre diversification. Il va falloir trouver des relais de croissance à l'étranger. Exporter nos courses à l'international » annonce le PDG. « L'image du PMU était vieillotte, depuis la campagne de publicité, nous avons multiplié par dix le nombre de candidatures spontanées » relève-t-il. Et il a soigneusement veillé à ce qu'il n'y ait pas deux populations dans l'entreprise, d'un côté les tenanciers des points de vente, et de l'autre la jeune génération qui maîtrise internet. Cette poursuite du changement d'image se retrouve du côté de la clientèle. Le PMU veut attirer des clients plus jeunes et CSP+, via les réseaux sociaux. Lors d'une conférence de l'EBG, le 23 juin, Philippe Germond a indiqué que le PMU a 15 000 fans sur Facebook.

Autre axe de développement : les images ! Sans image il n'y a pas de paris. C'est pour cela que le PMU a une chaîne de télévision et acheté les droits de retransmission d'événements sportifs. « Le PMU se voit comme une solution d'entertainment. Je veux créer un vrai décalage, je veux créer la surprise » a conclu le PDG. ■



“

## Transformer le PMU était une réelle aventure

Cécile Le Goff  
PMU

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Christophe Leray  
Trophée  
de la Valeur  
Métier  
sur CIO Online



Christophe Leray a adapté le système d'information du PMU afin de porter de nouvelles offres commerciales au-delà du pari hippique et pour réagir à l'ouverture à la concurrence en juin 2010, alors que le PMU n'était pas attendu sur ce terrain. L'entreprise a ouvert des paris sportifs et du poker en ligne – via une solution tierce en mode Saas - ainsi que développé des applications sur mobile. Le DOSI a ré-urbanisé le système d'information autour d'un bus de services, en interconnexion avec le Mainframe du PMU.

Christophe Leray a aussi rénové les méthodes de développement logiciel en adoptant les méthodes agiles quand elles sont compatibles avec les besoins et le contexte – le Mainframe est par exemple moins adapté -et mis en place une méthode d'analyse des coûts, la méthodologie ABC/ABM, qui est gérée par un contrôleur de gestion interne à la DOSI.

## Les méthodes Agiles pour une collaboration plus forte

Cette transformation repose sur « un pilotage de projet très serré, une collaboration de plus en plus forte entre les différentes équipes, que ce soit en interne de la DOSI mais aussi et surtout avec le métier » estime Cécile Le Goff. Elle souligne les avantages des méthodes agiles : « Nous étions plutôt dans des démarches de cycle en V, et nous sommes allés dans une démarche agile Scrum, avec une équipe internet, le développement avait été internalisé. Donc cela aussi était anticipé. »

Il y a eu également la nécessité de s'appuyer sur des partenaires étrangers pour les nouveaux métiers car ceux-ci avaient l'expérience des jeux en ligne. « C'était un enjeu » relève la responsable qualité. La transformation des équipes se poursuit « parce qu'il y a pas mal de travail et une réelle motivation. Nous avons lancé des projets dans l'agilité et qui pourront répondre aux besoins métiers » conclut-elle.

L'importance de l'humain a également été illustrée à l'occasion de la remise du prix spécial du Jury à Hervé Gouëzel, directeur des opérations d'intégration chez BNP Paribas dans le cadre du rapprochement avec Fortis. Le trophée lui a été remis par Pascal Buffard, DG de Axa Group Solutions. Hervé Gouëzel avait été auparavant DSI du groupe BNP Paribas durant 12 ans.

L'intégration de Fortis recouvre plus de mille projets informatiques qui ont été menés à bien. Première marque de l'humain relève Hervé Gouëzel : les différences culturelles. Elles demandent quelques efforts d'adaptation lors des fusions internationales. « J'ai travaillé avec les Allemands de la Dresdner Bank. Quand vous allez à une réunion avec un Allemand vous vous apercevez que vous n'êtes pas avec un Français. Il faut être à l'heure et vous ne pouvez pas couper la parole » constate Hervé Gouëzel. « Après j'ai travaillé avec les équipes de BNL la banque que nous avons en Italie. Au bout d'un quart d'heure, dans une réunion assise, il y a trois réunions, une en anglais, une en français, une en italien » poursuit-il.

« Et quand vous arrivez à Bruxelles [NDLR : dans le cadre de la fusion avec Fortis], vous avez l'impression que vous êtes avec des Français. Ils parlent néerlandais mais aussi français, mais en fait ils ne sont pas du tout Français ! Le problème, c'est que l'on ne s'en aperçoit pas tout de suite. Et ils ont beaucoup de qualités que nous n'avons pas. Ils sont très pragmatiques, très anglo-saxons. Mais une parole, c'est une parole » résume-t-il.

## Le respect des hommes au coeur du succès

Seconde marque de l'humain : « il faut avoir des principes » affirme Hervé Gouëzel. Il poursuit « Ces principes sont le respect des hommes, le dialogue, l'équité, la transparence et la responsabilité. Quand on s'engage, il faut réussir. Je pense que c'est l'essentiel. »

Un projet de rapprochement de deux entreprises génère des difficultés particulières, relève-t-il. « Pour un rapprochement, il y a un problème de vitesse d'exécution, mais c'est vrai pour tous les projets » pointe Hervé Gouëzel. « Le projet où l'on ne voit rien pendant deux ans est à proscrire ! Certes dans le cas du rapprochement entre BNP Paribas et Fortis, cela dure longtemps – je suis à Bruxelles depuis deux ans - mais je délivre des projets tous les jours. Nous avons déjà délivré 800 millions d'euros de synergie » sourit Hervé Gouëzel.

Que reste-t-il à faire ? « Je vais finir le rapprochement. Je vous conseille quand vous avez un projet à faire, il faut le finir. Avec 1500 projets à mener, on a le droit à un tout petit peu de retard, donc ça sera fini je pense à l'été 2012. » Hervé Gouëzel devrait donc rester encore un an à Bruxelles. « J'ai l'impression que tout ce que j'avais fait avant m'a préparé à réaliser cette intégration BNP Paribas Fortis. Elle concerne 200 000 personnes, dont 40 000 qui sont ▶

“

## Il faut des principes de respect des hommes

Hervé Gouëzel  
BNP Paribas

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Hervé Gouëzel  
Trophée  
Prix Spécial  
du Jury  
sur CIO Online





**Si vous ne produisez pas de valeur ajoutée, vous êtes mort**

**Richard Valenti**  
Generali

*intégrées pour tous les métiers et pour tous les pays, des USA à l'Asie et passant par les assurances » termine-t-il.*

La question de la durée des projets a également été soulevée par Richard Valenti, Directeur de l'Innovation et des Outils de Generali. Elle aura été un des moteurs de la démarche d'innovation qu'il a mise en place. Cette démarche lui vaut le trophée de l'innovation qui lui a été remis par Jean-Marc Lagoutte, DSI du groupe Danone.

Chez Generali, la démarche d'innovation associe à parité le marketing et la DSI. Il en résulte une culture transverse de l'innovation avec la transformation des idées innovantes des directions métiers en projets, l'association de démarches « *bottom-up* » pour les améliorations de l'existant à des démarches « *top-down* » pour les ruptures, la création de rôles au sein de l'entreprise comme les explorateurs, les sherpas ou les comités des sages. Des démarches de progression s'appuient sur un laboratoire de démonstration, des conférences sur les retours des utilisateurs et la création de maquettes.

Generali, grande société d'assurances a beaucoup cru par croissance externe, en rachetant une dizaine de sociétés. « *Du côté de l'IT, nous sommes donc engagés depuis plusieurs années dans un grand chantier de transformation* » rappelle Richard Valenti. « *Nous devons bâtir un système d'information global à partir des différents systèmes d'information des sociétés acquises* ». Cela a représenté un investissement de 500 millions d'euros durant quelques années.

### **Un investissement d'un demi milliard d'euros**

« *Quand vous effectuez un tel investissement, vous êtes beaucoup dans les socles techniques, dans les couches basses de l'informatique* » relève-t-il. « *Mais si vous ne produisez pas de valeur ajoutée bien que vous investissiez presque un demi-milliard d'euros, vous avez beau avoir raison, avoir une bonne stratégie, un plan de transformation efficace, si vous ne créez pas de la valeur immédiatement, vous êtes mort* » prévient-il.

Dès lors, ajouter l'innovation, c'est une manière de créer rapidement de la valeur pour le métier avec finalement assez peu de budget. « *L'innovation, on n'en fait pas parce que c'est à la mode, mais parce que nous étions obligés de créer de la valeur rapidement dans notre transformation. L'innovation, c'est une façon avec peu d'investissement si vous avez un bon processus de créer de la valeur pour le métier* » indique le DSI.

### **L'innovation est un processus d'investissement**

Ceci dit, « *il ne suffit pas de dire que l'on est innovateur. C'est d'abord un processus, c'est un processus d'investissement, parce qu'il faut savoir que lorsque vous investissez dans un projet innovateur, c'est un peu comme le capital risque dans les banques, vous avez peut-être neuf projets sur dix qui vont partir à la poubelle et ça votre direction générale n'aime pas* » prévient Richard Valenti. Il faut donc créer un processus dans lequel on peut investir dans des projets dont seulement un sur dix va marcher.

Et puis c'est un processus. Pour cela Generali a créé des rôles spécifiques dans l'entreprise comme les Sherpas. « *L'innovation, ce n'est pas quelqu'un que vous mettez dans un bureau en disant c'est toi qui innove pour l'entreprise. C'est l'ensemble de l'entreprise qui doit innover. Il faut bâtir une communication, une gouvernance au sein de l'entreprise et à l'extérieur pour que l'ensemble de vos collaborateurs ou de vos partenaires travaillent sur des sujets d'innovation* » résume Richard Valenti.

### **L'humain est le facteur essentiel de la transformation**

Quels enseignements tire-t-il de ses expériences? « *Je rejoins tout à faire le discours de Benoit Tiers, CTO de Sanofi Aventis. Le facteur essentiel dans une transformation, c'est le facteur humain et l'intelligence collective. Est-ce que les ingénieurs ont le niveau dans l'analyse de risque? Comment faire monter les personnes en compétences, comment les ancrer sur les métiers?* » souligne Richard Valenti.

« *Et, pour les années à venir le maître mot c'est l'agilité. Une agilité dans trois dimensions* » dit-il. Et de citer, l'agilité au niveau des projets et des usines, d'éviter les effets tunnel, les projets à 90 millions d'euros qui ne sortent jamais. « *Cela vous pouvez le faire quand vous êtes dans une économie riche, vous ne pouvez pas le faire quand vous êtes dans un contexte d'instabilité. Donc, il faut éviter les effets tunnel* » martèle-t-il. Deuxièmement, il faut ancrer son informatique sur les processus métiers, « *donc avoir beaucoup d'agilité parce que les métiers eux-mêmes sont en période d'incertitude, donc il faut que l'informatique sache* »

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo  
**Richard Valenti**  
Trophée  
de l'Innovateur  
sur **CIO Online**





**Avec le Cloud,  
on ne pourra plus  
opérer certaines  
choses en mode  
propriétaire,  
cela n'aura  
plus de sens**

**Richard Valenti**  
Generali

*accompagner ça »* dit-il. Et, enfin, cultiver l'innovation qui est aussi un facteur d'agilité dans l'entreprise !

Au titre de ses prochaines tâches, Richard Valenti entend continuer à investir fortement dans les nouvelles technologies, telles que le Cloud Computing. « *C'est la rupture que l'on va vivre dans les années à venir. Il y a ce que nous faisons en mode propriétaire et que l'on ne pourra plus faire, car cela n'aura plus beaucoup de sens.* »

Cette projection dans le long terme, notamment vers le Cloud Computing, on la retrouve chez David Larose, DSI de la Communauté d'Agglomération de l'aéroport du Bourget. Il s'est vu remettre le trophée du stratège qui distingue un manager qui a élaboré une vision du système d'information pour bâtir l'entreprise et l'organisation numérique des années à venir.

David Larose, a reçu ce trophée pour la vision qu'il a insufflée à la stratégie IT de la ville du Bourget puis de sa communauté d'agglomération. Il a mené une forte collaboration entre les secteurs public et privé dans les télécoms pour un meilleur service aux citoyens. Les cinquante kilomètres de fibres optiques déployés par les communes ont ainsi été doublés de fourreaux loués aux FAI afin de faciliter le déploiement de la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) autant pour les entreprises que pour les particuliers. Les télécoms occupent de fait une place importante pour l'aménagement du territoire et son attractivité puisque le DSI a également créé trois salles de télé-présence immersive pour les entreprises et les écoles. Il cible le déploiement d'un projet de Wifi gratuit sur tout le territoire.

### **Optimisation, mutualisation, virtualisation**

David Larose entend préparer le passage au Cloud de tout le système d'information afin de se concentrer sur les projets à valeur ajoutée, plutôt que sur la gestion de baies, de racks et autres serveurs. Dans cette optique, le data center de la commune de Drancy a été optimisé, virtualisé puis mutualisé avec les deux autres communes, Le Bourget et Dugny, et l'office HLM de Drancy.

Le trophée du stratège lui a été remis par Michel Jaubert, directeur associé chez la société de conseil en organisation AT Kearney, qui a salué la gestion de la DSI intercommunale avec la même efficacité que les meilleures DSI du secteur privé. Michel Jaubert a souligné les qualités qui ont particulièrement séduit le jury : la vision de la technologie pour l'efficience du service ▶

## **15 BONNES PRATIQUES DE MANAGEMENT EN IT**

Les trophées CIO 2011 ont été l'occasion d'évoquer plusieurs bonnes pratiques de management en matière d'IT à appliquer au quotidien

- 1 **Même en informatique, il faut parler français** et éviter d'être autiste,
- 2 **Comprendre les enjeux** de son patron et son calendrier,
- 3 **Anticiper** afin que l'informatique soit prête à porter les changements stratégiques de l'entreprise,
- 4 **Assurer une meilleure communication** entre ses équipes et les métiers,
- 5 **Raccourcir les cycles de développement** logiciel notamment grâce aux méthodes agiles ou au mode commando, éviter les effets tunnels absolument,
- 6 **Utiliser l'innovation** pour gagner en agilité et délivrer de la valeur métier avec un investissement moindre,
- 7 **Mettre en place l'innovation** comme un processus commun à toute l'entreprise,
- 8 **Instaurer un état d'esprit** qui fait que l'on a plaisir à aborder un projet passionnant,
- 9 **Gérer le changement** en faisant en sorte que la direction générale, les partenaires sociaux et les collaborateurs soient alignés sur une même vision,
- 10 **Faire en sorte que chacun contribue au projet** et y trouve son compte à titre personnel et à titre collectif,
- 11 **Avoir le courage de prendre des décisions** et de s'y tenir quand on y croit et de s'engager à fond afin que les équipes s'engagent derrière vous,
- 12 **Savoir reconnaître ses forces et ses faiblesses** et être capable de dialoguer en permanence avec les clients de l'IT,
- 13 **Adopter des principes** qui sont le respect des hommes, le dialogue, l'équité, la transparence et la responsabilité vis-à-vis de ses engagements qu'il faut tenir.
- 14 **Prendre des risques**, car cela soulève la passion et que l'on ne fait rien sans passion !
- 15 **Trouver la meilleure trajectoire pour l'entreprise**, sans tabous. Il s'agit de gérer des équipes internes, des équipes externes, de l'on-shore, de l'off-shore, du near-shore, des packages, du développement interne, un mélange entre les deux et les nouvelles technologies qui apparaissent.



## Un informaticien doit parler français et non se comporter en autiste

**David Larose**  
Communauté  
d'agglomération  
du Bourget

public, l'anticipation des technologies, la focalisation sur des projets où la valeur ajoutée est tangible et visible et le souci d'économie.

Quel est le plus grand défi que ce DSI a rencontré ? « *C'est d'abord de parler français* » répond David Larose. Il précise : « *Lorsque l'on est informaticien on a tendance à parler de façon autiste et quand on a en face de soi un député maire ou un Directeur Général il faut savoir parler en français* ». De plus, « *il faut montrer à un Directeur Général que l'informatique n'est plus un centre de coût mais peut constituer un centre d'économie et à un député maire qu'une action informatique, quelque part, peut avoir une répercussion politique positive.* »

### Les échéances électorales comme jalons

Quels enseignements tire-t-il de ses huit ans d'expérience en tant que DSI dans une collectivité ? « *La stratégie doit être liée aux élections. Parce que l'on ne lance pas un projet de trois ans en plein milieu d'une élection, car on ne sait pas qui sera le prochain décideur, au niveau politique ou au niveau financier* » répond-il. Et, ajoute-t-il : « *il faut aussi faire avec les obligations d'une ville. Quand on construit une école, on ne crée pas un Data center de trois millions d'euros. Il faut comprendre que nourrir des enfants, c'est plus important que de nourrir un Data center en électricité.* »

Sur la feuille de route du DSI, il y a à présent la mise à niveau de l'informatique des villes du Bourget et de Dugny qui font partie de la communauté d'agglomération et sont des villes plus petites que Le Bourget. « *Il faudra convaincre deux maires et deux directeurs généraux, que lorsque l'on dépense un demi million d'euros, ça n'est pas parce que les informaticiens veulent se faire plaisir* » constate David Larose.

Et le grand défi, c'est le projet du Grand Paris qui est un challenge en matière d'aménagement du territoire. Dans quinze ans, il y aura 65 000 habitants de plus et 50 000 emplois supplémentaires dans la communauté d'agglomération. « *La priorité est l'aménagement du territoire. On va parler de fibres optiques, mais il n'y a pas que ça. il y aura des gares de métro, de RER, de TGV qui vont se créer. Je suis là maintenant pour créer ce que l'on appelle des centres intelligents de proximité, pour déployer plus de fibre, pour faire du Wifi out-door, etc...* » conclut le DSI.

Au bout du compte, toutes les préoccupations exprimées par les managers IT se sont retrouvées au travers du grand prix. Qu'il s'agisse de la gestion du changement, d'éviter les effets tunnels, d'agilité ou de délivrer de la valeur métier tout en innovant. L'objectif du grand prix est de valoriser le parcours qui réunit au mieux les qualités requises pour les autres trophées.

Ce grand prix a été décerné à Eric Baudson, Directeur des opérations de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB). Le prix lui a été conjointement remis par Carine Guillemette, DG de Now Consulting et Antoine Gourevitch, directeur associé du BCG. « *Ce Grand Prix a fait l'unanimité du jury* » a insisté Carine Guillemette. Antoine Gourevitch a remarqué que « *Eric Baudson est un exemple de ces nouveaux DSI venant du métier* ». Eric Baudson a effectué un parcours de financier avant de prendre les rênes d'une DSI.

### De 50 à 70 projets de front

Eric Baudson a mené la création d'une DSI unique pour CA-CIB en 2008, industrialisé les processus, simplifié le système d'information en passant de 650 applications à moins de 400 en trois ans et négocié des contrats d'offshore flexibles à la hausse comme à la baisse avec la création d'une filiale offshore pour le développement à Singapour. Plus emblématique du contexte économique actuel et de la manière dont l'IT doit s'adapter aux exigences stratégiques de l'entreprise, il a dû mettre en œuvre la réorientation de la banque d'investissement à la suite de la crise des *subprimes*, qui adopte la commercialisation des produits de flux plutôt que des produits plus complexes.

Ce sont 50 à 70 projets qui sont menés de front, dont des projets d'infrastructure technique tels que la virtualisation des salles machines, la création d'un Cloud privé ou la virtualisation de postes de travail. Afin de livrer des logiciels de manière régulière, des méthodologies adaptées à chaque contexte de développement sont employées : mode commando, méthodes agiles ou cycle en V.

### S'engager à fond pour être suivi

« *Ce qui m'a le plus marqué, c'est le début de la DSI de CA-CIB. J'ai eu la chance extraordinaire d'avoir à remonter une DSI de A à Z* » relate Eric Baudson. En 2008, il existait deux départements informatiques indépendants dans la banque : celui des marchés de ►

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo  
David Larose  
Trophée  
du Stratège  
sur CIO Online







## Les équipes s'engagent derrière vous, si vous vous engagez à fond

**Eric Baudson**  
CA CIB

capitaux, dirigé par Eric Baudson, et celui du reste de la banque. Il lui a alors été demandé de créer une DSI à partir de ces deux départements. « *Et cela a été le challenge le plus passionnant parce que l'on a pu tout rebâtir. Alors, il y a eu un plan de transformation et un nouveau schéma directeur, mais arriver à faire que deux équipes de deux milles personnes, qui n'avaient pas la même culture, soient aujourd'hui fières du département auquel elles appartiennent, c'était ça le challenge* » se souvient-il.

Quels enseignements en tire-t-il ? « *La première chose c'est qu'il faut faire preuve de courage et de transparence. Il est extrêmement important de savoir reconnaître ses forces et ses faiblesses et d'être capable de dialoguer en permanence avec les clients de l'IT que sont généralement les métiers de l'entreprise* » estime le directeur des opérations. Il poursuit : « *La deuxième c'est qu'il faut faire preuve de leadership. Il faut avoir le courage de prendre des décisions et de s'y tenir quand on y croit et de s'engager à fond. Les équipes s'engagent derrière vous, si vous vous engagez à fond.* »

### Le DSI devient un ensemblier

Autre message sur l'évolution du rôle du CIO : « *ce métier de DSI, tel que je le pratique, devient un métier d'ensemblier. Notre boulot, c'est de trouver la meilleure trajectoire pour l'entreprise, sans tabous. C'est-à-dire que l'on gère des équipes internes, des équipes externes, de l'on-shore, de l'off-shore du near-shore, des packages que l'on achète, du développement interne, un mélange entre les deux, de nouvelles technologies qui apparaissent.* »

Eric Baudson n'aura pas le loisir de s'ennuyer dans les années à venir, puisqu'il lui faudra gérer deux défis majeurs. « *Le premier, c'est que nous nous lançons dans une refonte complète de notre système d'information. La banque sort de la crise. Elle a changé complètement de stratégie et donc nous avons énormément de choses à faire en termes de système. Nous avons un programme d'investissement de 500 millions d'euros sur trois ans. Il faut le réussir sans rien gaspiller. Il faut partir des besoins fonctionnels, mais il faut en profiter pour rationaliser le système d'information. C'est un gros enjeu.* »

### Savoir partager avec ses pairs

Le deuxième, c'est que « *comme tout le monde, j'ai un montant d'économie à réaliser, et donc je dois baisser mes coûts de fonctionnement de 15 % dans les deux années qui viennent. C'est peu et beaucoup à la fois. L'off-shore va nous y aider, la rationalisation va nous y aider, et beaucoup de nouvelles technologies en infrastructure vont nous y aider.* »

Lors de l'événement, Geoffrey Dognin, représentant du CIO Executive Council, a offert un an d'abonnement aux prestations de ce club qui réunit des DSI de grands groupes internationaux à Eric Baudson, qui a conclu en disant « *Le partage d'expériences est la chose la plus précieuse.* » ■

Par Bertrand Lemaire, Jean Pierre Blettner et Etienne Gandillot

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Eric Baudson  
Trophée  
le Grand Prix  
sur CIO Online



Judi 29 septembre 2011 - de 8 h 30 à 14 h 00 - Pavillon Dauphine - Paris 16e

## LE DECISIONNEL À L'HEURE DES RESEAUX SOCIAUX

exploiter les bonnes données

La performance business de l'entreprise exige un pilotage plus précis, plus réactif - voire en temps réel - et collaboratif dans tous ses secteurs d'activité. La clé de la réussite repose sur la mise à disposition de l'information aux bonnes personnes au bon moment, en gommant les silos intra et inter organisations. L'heure des architectures décisionnelles fluides a sonné afin de servir toujours plus d'utilisateurs. La gestion du changement devient un autre défi majeur pour les managers lors du déploiement d'outils décisionnels toujours plus puissants.

[ **INSCRIVEZ-VOUS** ]

# CIO 100 édition 2011 : cinq façons gagnantes de gérer des projets

*Cinq gagnants de l'édition 2011 du CIO 100, manifestation organisée par nos confrères de CIO aux Etats-Unis, nous font part de techniques de management qui les ont aidés à réaliser leurs innovations. L'auteur, Rick Swanborg, est président de l'ICEX, un centre d'échange de bonnes pratiques pour managers IT, et professeur à l'Université de Boston.*

**D**errière chaque projet gagnant du CIO 100 se trouve une stratégie de management efficace. Les gagnants de cette année nous donnent quelques techniques qui devraient faire partie de la boîte à outils de tout manager IT.

En voici cinq qui méritent d'être particulièrement connues :

## 1. Rendre les chefs d'équipes doublement responsables.

Go Daddy est un hébergeur et le plus gros registre du monde affilié à l'ICANN. Il a obligé ses chefs d'équipes à gérer les contradictions liées au fait de faire progresser un planning d'innovations tout en concevant une solution. Durant la mise au point de son projet de provisionnement de serveur et d'application en un seul clic qui a rencontré un vif succès, la firme a assigné ce qu'elle appelle un « ingénieur d'innovation » pour diriger chaque sous-équipe.

Chaque ingénieur d'innovation coordonne à la fois les idées mises au point par la sous-équipe et les modèles techniques qui en résultent pour s'assurer que chaque projet se déroule sans heurt. « *Ceci les a incité à se sentir propriétaires de processus très complexes, et les résultats finaux le montrent* » estime Neil Warner, le dirigeant de Go Daddy.

## 2. Accorder plus d'attention aux fournisseurs.

Les DSI qui gèrent des environnements avec de multiples fournisseurs se retrouvent face à la tâche fastidieuse de s'assurer que chacun d'entre eux joue son rôle. La compagnie pétrolière Hess a externalisé son infrastructure globale et son ERP (SAP) chez IBM, et une fonction comptable chez Accenture. Afin de soutenir ces initiatives, Hess a créé un modèle de gouvernance des fournisseurs efficace, en liant ses chefs de projets internes avec leurs homologues chez les fournisseurs IT. Ce modèle de gouvernance a permis une collaboration efficace entre les managers de Hess, en assurant la propriété conjointe d'un processus comprenant le périmètre du projet, la conception, les ressources, la gestion des difficultés et des délais. Créer des relations parmi les cadres moyens comme Hess l'a fait devrait devenir une pratique courante en entreprise, pas seulement pour obtenir de meilleurs résultats, mais aussi pour éviter le fait de désigner un bouc émissaire si un projet échoue.

## 3. Dégager du temps pour les entretiens en tête à tête.

Les équipes virtuelles sont chose courante, mais seuls les entretiens en tête à tête favorisent la création d'une bonne dynamique d'équipe. Pour lancer son projet couronné de succès de grille de calcul pour gérer la consommation d'électricité, le fournisseur de gaz et d'électricité OGE Energy réunit ses équipes, y compris les sous-traitants, tous les matins. Chacun est présent. Chacun explique ce sur quoi il travaille, ainsi que tous les problèmes qu'il a pu rencontrer et les solutions envisagées pour les résoudre. « *Si on excepte la fois où le PDG a participé, cela a permis de réduire l'envie d'épater la galerie des collaborateurs et d'entretenir de bonnes relations de travail* » estime le DSI, Reid Nuttall.

## 4. Impliquer vos partenaires.

Au sein d'une organisation diversifiée, les leaders peuvent provoquer un élan en créant des communautés pour s'occuper d'une innovation. Le service public américain General Services Administration (GSA) a créé son site web « data.gov » afin de donner au public un accès de qualité à de l'information gouvernementale. Le projet a réuni des centaines d'employés provenant de toutes les branches opérationnelles de l'administration qui étaient impliquées dans la gestion de données, leur publication, la politique de transparence et dans des activités connexes. ▶

Interrogé par courriel, David McClure, administrateur associé du GSA Office of Citizen Services and Innovative Technologies, estime que ces fonctionnaires « mènent un changement culturel dans leurs agences afin de faire en sorte que la transparence des données soient un aspect clé de leur métier ». Par exemple, l'Environmental Protection Agency (EPA) a publié des outils afin d'avoir accès à de l'information en temps réel sur les conséquences des catastrophes du 11 mars 2011 au Japon. « Avoir l'EPA comme partenaire a porté ces outils au premier plan pour le public, d'une manière qui n'aurait pas été possible auparavant », a déclaré McClure.

## 5. Trouvez des gains rapides.

Peu importe que votre travail bénéficie aux contribuables ou aux actionnaires, vous avez besoin de montrer des résultats. L'administration de gestion de l'eau du district de la ville de Washington a commencé à équiper ses infrastructures telles que des conduites d'eau avec des instruments de collecte de données pour réaliser de l'analyse avancée. Ce projet sélectionné pour les Trophées de CIO aux Etats-Unis aide l'agence à économiser de l'argent et de l'eau, en partie en identifiant les équipements qui doivent être réparés.

Le DSI Omer Siddiqui et son équipe ont fractionné le projet en parties plus petites plus facilement maîtrisables et qui pourraient générer de la valeur avant leur pleine intégration au tout. « Réussir la construction de solutions analytiques complexes est un processus itératif de prise en compte des résultats puis de révision en conséquence » affirme Omer Siddiqui. ■

CIO.com / Rick Swanborg

Pour en savoir plus



Retrouvez  
la version originale  
sur  
CIO.com



# Nouvel espace "Actualité juridique des DSI"

CIO-Online propose un nouvel espace dédié à l'actualité juridique des DSI et des managers IT. Il est réalisé en partenariat avec le cabinet Féral-Schuhl Sainte-Marie et Maître Féral-Schuhl, auteur de "Cyberdroit", batonnière élue du barreau de Paris.

Retrouvez dans cet espace l'essentiel de l'actualité du domaine et inscrivez-vous à la newsletter mensuelle.

ACTUALITE | PAROLES DE DSI | EXPERTISES | CIO TV | EVENEMENTS | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS

**L'actualité juridique des DSI**

**CIO** cio-online.com  
MANAGEMENT  
DES SYSTEMES  
D'INFORMATION

en partenariat avec  
**Maître Christiane  
Féral-Schuhl**  
et le Cabinet  
Féral-Schuhl & Sainte Marie

**CYBERDROIT**  
L'actualité juridique des DSI

**CIO ÉVÉNEMENT PARTENAIRE**

Soutenir la croissance grâce à l'offshore

**TATA CONSULTANCY SERVICES**

**Sécurité des données : quels droits, quelles obligations ?**

**Etienne Papin - Avocat associé du cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie**

La sécurité des données est déjà encadrée depuis plusieurs années aux titres, notamment, de la Loi Informatique et Libertés, du Secret-Défense ou d'infractions connexes. Une nouvelle réglementation, voulue plus répressive et étendue, est envisagée. Mais le remède pourrait être pire que le mal.

[Lire la suite](#)

**27/06/2011 - L'AFNIC publie la nouvelle charte de nommage applicable au .fr**

A la suite de la promulgation le 22 mars dernier de la loi n°2011-302 du 22 mars 2011 instituant un nouveau cadre juridique des noms de domaine en .fr, l'AFNIC a mis en ligne le 23 juin la nouvelle charte de nommage applicable. Ce document permet de prendre connaissance des modifications apportées au régime d'attribution et gestion des noms de domaine en .fr. Parmi les principaux changements apportés par ce texte on notera notamment la réforme des procédures PARL et PREDEC de résolution des litiges en .fr, la mise en place d'une procédure spécifique d'enregistrement de certains termes interdits et réservés tels les noms de communes ou de départements.

Retrouvez toute l'information juridique du DSI sur [Cyberdroit.fr](#)

**CIO.pdf** **CIO club**

CONNEXION AU CIO PDF

E-MAIL :

MOT DE PASSE :

[Mot de passe oublié ?](#)

**Créez votre compte**

MÊME EN VACANCES, DIFFICILE DE SE LIBÉRER  
TOTALEMENT DU BOULOT



CIO EVENEMENTS 2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2011 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

29 septembre 2011

**LE DÉCISIONNEL À L'HEURE DES RÉSEAUX SOCIAUX**

*La performance business de l'entreprise exige un pilotage plus précis, plus réactif - voire en temps réel - et collaboratif dans tous ses secteurs d'activité.*

11 octobre 2011

**VERS UN SYSTEME D'INFORMATION PLUS AGILE**

*A l'heure de la mondialisation et de la transformation des modèles économiques des entreprises, le système d'information doit permettre de changer de cap avec facilité lorsque les directions métiers expriment de nouveaux besoins.*

29 novembre 2011

**MAÎTRISER UN GRAND PARC INFORMATIQUE : LES OUTILS INDISPENSABLES ET LEUR GOUVERNANCE**

*Quand il s'agit de faire vivre des parcs de milliers de postes de travail, fixes ou mobiles, de centaines de serveurs et d'applications, répartis sur des dizaines de sites, il est indispensable de s'appuyer sur les outils et les services ad hoc.*

7 décembre 2011

**INNOVATIONS ET DEFIS 2012 DE LA DSI :**

*Comment les innovations IT aident à doper les ventes, optimiser sa relation client, fiabiliser la Supply Chain, réduire ses coûts, administrer ses RH ou mieux gérer les relations avec ses partenaires.*

SOMMAIRE N° 42 SEPTEMBRE 2011

**RETOURS D'EXPÉRIENCES :** Clés pratiques de la performance des systèmes d'information

**GESTION DE CARRIÈRE :** De manager IT à femme politique

**INTERNATIONAL :** Construire une architecture pour la mobilité

Pour toute demande concernant CIOpdf : [cio-abonnement@it-news-info.com](mailto:cio-abonnement@it-news-info.com) - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

**Une publication de :**

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • 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 participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli, Etienne Gandillot

**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