

ÉDITO

Le Chief Digital Officer fait son apparition dans certaines entreprises. Il diffuse le numérique dans les organisations. Il comble l'espace qui peut exister entre la DSI et les métiers, marketing en tête. Il pourrait être voué à disparaître comme jadis le responsable e-commerce. Charge au DSI d'assumer a minima un co-leadership du numérique. Un changement d'époque se dessine.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Défi 2013 : adapter la DSI au numérique p. 1 à 8

GESTION DE CARRIÈRE

Les directions générales doivent s'impliquer dans la gouvernance des systèmes d'information p. 11 à 14

INTERNATIONAL

Les DSI face au Cloud et aux mobiles doivent éviter l'erreur faite avec le PC p. 15 à 16

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Le digital est extrêmement perturbant et va très vite » p. 17 à 18

HUMEUR

p. 19

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Défi 2013 : adapter la DSI au numérique

Sous la pression du numérique, la DSI doit évoluer afin d'accompagner la transformation de l'entreprise. L'effort porte alors sur des relations plus étroites avec les métiers et l'adaptation du système d'information ainsi que des méthodes de travail.

Le numérique bouscule tout. La DSI est emportée par la vague qui transforme l'entreprise. Elle doit s'adapter en étant plus réactive aux demandes des métiers. Il est temps d'intégrer la mobilité généralisée, l'accès au système d'information depuis n'importe où, les réseaux sociaux, le marketing numérique ou le Big Data.

Pour répondre à cette révolution, les DSI se mobilisent. L'accent est en particulier mis sur le rapprochement avec les métiers chez Monoprix, Danone ou Groupama.

Chez Monoprix l'organisation s'adapte au numérique

Monoprix est une des enseignes phare de la distribution. Elle emploie 20 000 personnes et gère 450 magasins. La DSI et l'entreprise toute entière se réorientent vers les notions de numérique, de client, et de continuité de suivi du client de bout en bout, jusqu'à l'achat et même au-delà.

« Auparavant, les seuls utilisateurs du système d'information étaient les équipes internes à l'entreprise. Maintenant, nous avons des utilisateurs qui sont des clients. Ils se connectent via des portails sur nos systèmes d'information, cela change complètement notre façon de ▶

3 DSI TÉMOIGNENT

Jean-Marc Lagoutte

Danone

François Messager

Monoprix

Francis Thomine

Groupama

MONOPRIX

- ◊ Le détaillant se réoriente vers l'interaction numérique avec ses clients.
- ◊ La DSI se réorganise dans une vision « customer centric ».
- ◊ Le système d'information est adapté autour d'un système d'échanges et de médiation.

GROUPAMA

- ◊ Le marketing a besoin de lancer de nombreux produits dans des délais de 1 à 3 mois.
- ◊ Les 9 000 commerciaux adoptent la mobilité connectée.
- ◊ La DSI optimise les passerelles de travail avec les métiers.
- ◊ Le mainframe s'ouvre aux nouveaux canaux de communication via un middle-office Java.

DANONE

- ◊ Le modèle économique évolue vers le « B to B to C » avec le numérique.
- ◊ La relation avec le marketing se resserre
- ◊ Le système d'information intègre le Big Data, les Places de marché, les Apps et les réseaux sociaux.
- ◊ Un RSE est un facilitateur incroyable pour les projets des 120 000 collaborateurs.



Les clients se connectent sur nos systèmes, cela change notre façon de travailler

François Messenger
Monoprix

travailler » explique **François Messenger, DSI de Monoprix**. C'est l'élément qui déclenche la mutation de la DSI. Il faut pouvoir accepter tous les terminaux des clients et intégrer les informations qu'ils génèrent.

« *On passe du transactionnel bien robuste qui gère les flux dans les magasins, à l'interaction avec les clients* » résume le DSI. La culture de la DSI doit changer. Elle doit devenir « customer centric » et donner au client ce dont il a besoin.

Pour que cela réussisse, la DSI est repositionnée au même niveau que les métiers, avec lesquels elle doit parler d'égal à égal. La DSI n'est pas un fournisseur, le métier n'est pas là pour exiger un certain nombre de choses. Cette relation d'égal à égal doit permettre de faire naître la bonne solution. Chez Monoprix, la DSI dépend de la même direction générale adjointe que le e-commerce et le marketing.

Être « customer centric »

Des études ont été lancées afin de définir une nouvelle organisation. La DSI aura toujours une composante positionnée sur le transactionnel qui constitue le fondement des activités. Parallèlement sera mise en place une organisation « customer centric » tournée vers le client et qui ne devra plus se contenter de se placer classiquement en frontal par rapport aux métiers.

« *Nous nous lançons dans une mutation qui aboutira à la création d'une entité 'customer centric'. Celle-ci ne sera ni transverse, ni intégrée à une organisation existante car il y aura une continuité complète entre elle et la DSI* », décrit François Messenger. Cela se traduira par une proximité plus forte avec les métiers, notamment grâce à des plateaux communs entre les métiers et l'informatique et une relation d'égal à égal.

Cette organisation « customer centric » devra évaluer les besoins du client final. « *La DSI ne sert plus le système d'information mais le client* », confirme François Messenger. Ni le marketing, ni la direction générale, ni la DSI ne détiennent seuls les clés. Il s'agit de connaître le client et son comportement en analysant les bases CRM, de réaliser des classifications puis de créer rapidement les services qui permettront de les fidéliser.

Identifier les tendances

Un exemple : Monoprix est implanté dans les centres villes, avec des clients qui sont plutôt des CSP+. Or, à Paris, alors que la natalité se maintient, Monoprix vend de moins en moins de couches car les CSP+ les achètent par correspondance auprès des fournisseurs, pour gagner quelques centimes par couche. « *Il faut être capable d'identifier une telle tendance et de leur proposer des offres de services de livraison, d'abonnement, ou de réassortiment automatique* », explique François Messenger, DSI de Monoprix.

Plus généralement, la DSI doit accompagner l'invasion du numérique. « *Il faut par exemple réagir très vite lorsqu'on décide de communiquer via Facebook ou d'imprimer des tags sur* ►



Il y aura une continuité entre l'entité customer centric et la DSI

François Messenger
Monoprix

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
François Messenger
Monoprix
sur CIO Online



des produits ou des prospectus », ajoute François Messenger. C'est d'autant plus difficile que ce monde est encore immature : les systèmes d'exploitation des smartphones, le e-commerce ou les réseaux sociaux évoluent très rapidement.

Les réseaux sociaux : une source précieuse d'information

Dans la vente de détail, le « retail », il est difficile de savoir ce que pensent les clients car ils ne réagissent qu'à des événements négatifs. Désormais, la page Facebook de Monoprix permet d'avoir des retours, négatifs ou positifs, au lancement de nouveaux produits ou à l'évolution de l'actionnariat. Cette étude des médias sociaux est externalisée. « *Des équipes et des agences spécialisées réalisent ce suivi qui nous permet d'anticiper les comportements par rapport à des événements ou des produits* », précise François Messenger.

Quant à la démarche RSE (Réseau Social d'Entreprise), elle est guidée par une volonté d'éliminer l'e-mail, chronophage tant à écrire qu'à lire, et de faire fructifier l'intelligence commune. La DSI est actuellement en train d'évaluer des plates-formes.

Une transformation guidée par la démarche 'customer centric'

En termes d'architecture, le système d'information n'est pas encore taillé pour recevoir les nouveaux services de suivi des clients ou de fidélisation. Certes, des applications de m-commerce comme Monoprix Courses ont déjà été déployées. « *L'objectif est maintenant d'accélérer cette évolution afin de suivre des phénomènes qui vont être explosifs* », explique François Messenger.

C'est pourquoi la DSI de Monoprix a entamé une refonte du système d'information, basée sur le concept de SEM (système d'échanges et de médiation) reposant sur un bus ESB (Enterprise Service Bus) d'origine Informatica, qui réalisera l'intégration des services et la standardisation. Il sera déployé en 2013 et les projets y seront ensuite progressivement intégrés.

Cette architecture permettra de se montrer beaucoup plus rapide, de mieux maîtriser les coûts, d'améliorer l'agilité commerciale et d'aligner l'entreprise sur les données. De plus, cette architecture isolera la couche transactionnelle intra-entreprise des composantes front-office visibles de l'extérieur. En amont, cette transformation s'appuie sur une démarche d'urbanisation. Mais c'est l'évolution vers l'organisation 'customer centric' qui tire l'ensemble.

Les méthodes de travail changent également. « *Dans le transactionnel, on est dans le cycle en V, qui est assez long. On y mettra un peu de méthodes agiles pour pouvoir délivrer plus rapidement. En ce qui concerne le 'customer centric' pour le e-commerce ou le m-commerce, il faut une proximité plus forte avec le métier. Nous mettrons en place des plateaux communs entre le métier et l'IT pour être le plus réactif possible* » résume François Messenger. Des solutions fournies par des sociétés externes seront intégrées directement afin d'accélérer la délivrance des services et leur pertinence. ▶

Danone : le modèle économique change

Chez Danone, géant mondial de l'agroalimentaire, le numérique entraîne également un changement en profondeur. C'est le modèle économique qui est bouleversé. Le groupe emploie 120 000 personnes pour un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros.

« *Avec le numérique, la manière de vendre, en e-commerce ou m-commerce, de faire du marketing, d'interagir avec le consommateur et de récupérer des données de consommation sont en train de changer complètement* » explique Jean-Marc Lagoutte, DSI de Danone.

Il ajoute « *Danone va passer d'un modèle tourné vers la grande distribution, Auchan, Carrefour, Walmart, etc. à un modèle tourné vers le consommateur, en mode 'B to B to C'. Nous sommes un industriel et l'on doit s'adresser au consommateur.* »

L'impact porte sur différentes activités et métiers. Il s'agit d'abord des ventes digitales, avec une transformation des applications de e-commerce et de m-commerce qui devront se connecter aux nouveaux acteurs comme les places de marché de type Amazon en Amérique, Rakuten au Japon ou Taobao en Chine, celles-ci captant une part croissante des ventes.

« *Ce sont des plateformes globales assurant les services de livraison* » décrit le DSI. Il s'agit ▶



Les méthodes agiles sont employées depuis 15 ans sur tous les projets

Jean-Marc Lagoutte
Danone

alors d'interfacer le système d'information de Danone avec celui de ces places de marché, elles-mêmes interconnectées avec les systèmes d'information des endroits où l'on peut trouver ces produits. « *Si vous êtes en Amérique du Nord, vous pouvez déjà commander des Yaourts via Amazon* » illustre-t-il. On peut également y commander des bouteilles d'Evian.

Egalement impacté le marketing digital qui recouvre aussi bien les nouvelles formes d'interactions avec le consommateur que la construction d'une base de données de consommateurs. Danone a en outre besoin d'analyser et de catégoriser les comportements, en faisant du « Big Data » sur les bases de consommateurs ou sur les flux de réseaux sociaux, afin de personnaliser son offre.

« *En passant des distributeurs aux consommateurs, les volumes de données changent de manière considérable. Les types de données changent également. Nous ne sommes plus uniquement sur de la donnée structurée, mais aussi sur des données qualitatives qui se propagent sur les réseaux sociaux et auxquelles il s'agit de donner du sens* » relève le DSI.

Il précise: « *il faut apprendre à capter ce que dit le consommateur sur le Web et les réseaux sociaux, voire se connecter à l'Internet des objets comme les réfrigérateurs, afin d'automatiser le réapprovisionnement des yaourts.* » Dans un registre différent, il s'agit aussi de faire de l'Open innovation. « *Le crowdsourcing offre des possibilités considérables pour donner de l'agilité* », estime Jean-Marc Lagoutte.

Une relation avec les métiers qui se transforme

A l'ère du numérique, la DSI s'est rapprochée du marketing avec lequel elle ne travaillait pas jusqu'alors. « *Pendant vingt à trente ans, le marketing n'avait pas besoin de système d'information élaboré* » relève Jean-Marc Lagoutte. La DSI avait toujours travaillé de manière proche, avec les autres métiers mais jamais avec le marketing qui passait par des agences de publicité dans une logique « one-to-many », avec la conception des bons messages à diffuser sur la radio ou la télévision. Mais le travail du marketing devient différent à l'heure où Danone se place aux côtés du consommateur. Il lui faut mieux comprendre le consommateur et disposer de systèmes d'interaction avec lui.

« *Depuis deux ans, la DSI et le marketing travaillent ensemble pour construire de vraies plateformes d'interaction multi-canal avec les consommateurs* », confirme Jean-Marc Lagoutte. Très différentes de celles destinées au B-to-B, ces plates-formes doivent proposer des produits, des façons de livrer et des messages marketing différents pour chaque client. Il y a également besoin de créer une base de données afin de réaliser des profilages de consommateurs, afin de leur proposer les bons produits selon des méthodes de vente adaptées.

La collaboration avec le marketing est facilitée par une stratégie déjà ancienne. La DSI de Danone est sortie depuis 15 ans des méthodes traditionnelles et n'utilise pas le découpage classique entre MOE et MOA avec les métiers. « *Les méthodes agiles itératives sont mises en œuvre sur tous les projets, y compris les plus gros, même pour la partie ERP* », précise Jean-Marc Lagoutte. Concrètement, la formalisation est réduite, ainsi que les aspects séquentiels entre le business et la DSI. La constitution d'équipes mixtes sert à réduire les allers-retours.

Une DSI plus proactive sur le numérique

Globalement, l'arrivée du numérique change peu de choses dans les relations entre les métiers et la DSI, qu'il s'agisse de la mise en place de processus ou de l'adaptation des processus existants. La DSI de Danone conserve un mode travail qui existait déjà: une collaboration dans laquelle la DSI s'emploie à la fois à être proactive et à l'écoute des métiers, en constituant des équipes mixtes travaillant de manière itérative. Pourquoi si peu de changement? Parce que « *ceux qui savent quels sont les processus numériques qu'ils désirent mettre en place au niveau des ventes, ce sont d'abord les vendeurs. Idem au niveau du marketing* » pointe Jean-Marc Lagoutte.

L'impact proactif de la DSI est toutefois plus important, reconnaît le DSI, car il y a une dimension technologique qui est très forte. « *Il y a des barrières technologiques que l'on sait briser, et il faut qu'on le fasse savoir dans les métiers* » considère Jean-Marc Lagoutte.

Le numérique nécessite de nouvelles compétences à la DSI liées à la connectivité, qui doit être impeccable, à la gestion du multi-terminal ou du multi-canal. « *Il faut accompagner cette* ►



Les filiales testent de nouvelles technologies en mettant en commun le business et la DSI

Jean-Marc Lagoutte
Danone

vague du multi-device, ne surtout pas la bloquer, et parler au consommateur sur tous les canaux que ce soit le Web, le mobile ou les réseaux sociaux » reprend-il.

Comment les meilleures idées sont-elles sélectionnées ? « Danone est très réparti géographiquement, la France ne représente que 12 % du chiffre d'affaires, avec cent cinquante filiales dans le monde. Ces filiales mettent en place des laboratoires dans lequel elles testent de nouveaux processus ou technologies, en mettant en commun le business et la DSI. Quand on obtient des résultats sur quelque chose de prometteur, on entre en déploiement, sur des Apps mobiles par exemple » détaille Jean-Marc Lagoutte.

Pour accompagner cette évolution, la DSI opère un transfert de ressources de l'ERP vers le digital. D'autre part, un responsable du marketing est désormais chargé d'assurer la coordination du digital. « Il travaille avec les directions marketing et la DSI pour construire des équipes mixtes agiles, avec des gens des métiers dédiés sur des projets pendant trois ou six mois », explique Jean-Marc Lagoutte.

Une écoute en mode manuel ou automatique

L'écoute des principaux réseaux sociaux consiste à capter et exploiter des informations non structurées. Cela se fait tout d'abord en mode manuel par des équipes dédiées qui écoutent ces réseaux pour en retirer de la valeur et qui publient des informations selon des politiques de sécurité définies au niveau groupe.

Parallèlement sont mis en route des projets pilotes d'écoute automatique afin de transférer les données non structurées dans des bases de données pour les analyser en mode Big Data. Il s'agit par exemple d'évaluer ce qui se dit après le lancement d'un produit et d'en déduire si les commentaires sont positifs ou négatifs.

Un RSE déployé à l'échelle des 120 000 collaborateurs

Les réseaux sociaux impactent également le fonctionnement interne du groupe. Danone a déployé un réseau social d'entreprise (RSE) afin de mieux utiliser ses 120 000 cerveaux. Il aura fallu trois à quatre ans avant d'arriver à en faire décoller l'usage, les fonctions initiales étant assez loin de celles d'un Facebook ou d'un LinkedIn. Puis un investissement important a été consenti pour se mettre à niveau par rapport à ces produits. ▶

AMÉLIORER L'AGILITÉ DE LA DSI : 11 BONNES PRATIQUES

Massimo Spada, ancien DSI de Alstom et operating partner chez Sia Partners cite 11 bonnes pratiques pour améliorer l'agilité des systèmes d'information.

- 1 **Distinguer l'agilité** qui est la capacité à réagir à l'imprévu, et la flexibilité qui est l'approche proactive pour répondre aux changements.
- 2 **Penser à réduire la complexité structurelle.**
- 3 **Travailler avec le management et les RH** pour installer une culture de l'agilité au-delà de la DSI.
- 4 **Construire un système d'information qui permette** intrinsèquement de faire face à l'imprévu. Il doit être conçu comme un vaccin plutôt que comme un soin.
- 5 **Ne pas considérer que l'informatique classique est en contradiction** avec les nouvelles technologies. Il faut les faire vivre ensemble, notamment grâce aux méthodes agiles ou aux pôles de compétences orientés innovation.
- 6 **Poursuivre la mise en œuvre d'approches structurantes**, les méthodologies solides, l'architecture d'entreprise et les démarches d'urbanisation.
- 7 **Accepter les nouveaux phénomènes** comme la consomérisation, la mobilité, le BYOD, le Cloud et le business social. Accepter que les utilisateurs prennent des décisions qui ont un impact sur le système d'information
- 8 **Définir l'agenda numérique de l'entreprise** sous le leadership ou le co-leadership de la DSI, qui doit être proactive, même s'il peut aussi y avoir une direction de l'innovation ou du numérique.
- 9 **Mener la conduite du changement** dans les équipes de la DSI.
- 10 **Concilier la demande de réactivité** affichée par les métiers et les cycles longs des projets informatiques, en délivrant des projets rapides et en expliquant que les projets structurants pour l'entreprise sont parfois longs.
- 11 **Raccourcir si possible les contrats de sourcing** et y intégrer la notion d'agilité.



Notre réseau social est un facilitateur incroyable en termes de projets

Jean-Marc Lagoutte
Danone

C'est désormais un Facebook interne basé sur Lotus Connection d'IBM. Le projet s'est achevé en Juin et a démarré sans lancement officiel, de manière virale. En quatre mois, plus de 5000 utilisateurs très actifs avaient créé des centaines de communautés. Ce RSE demeure purement interne pour des raisons de confidentialité. « *On ne veut pas que les plans marketing se retrouvent partout sur les réseaux sociaux* » sourit le DSI. « *Cette application est un facilitateur incroyable en termes de communication interne et de projets mais elle n'accélère pas les projets* », précise Marc Lagoutte, tout en signalant que trois jeunes embauchés sur quatre demandent quel est le RSE de l'entreprise.

Autre axe important d'évolution : la mobilité. La DSI de Danone a défini une stratégie mobilité basée sur un constat. Il n'est plus possible d'imposer à tout le monde une unicité du terminal. Le catalogue de terminaux s'est donc enrichi. Il comprend les PC, les Mac, les iPads... Des garde-fous permettent de maîtriser les coûts. En particulier, un seul terminal est attribué à chaque personne.

Une politique identique est mise en place pour les mobiles et les smartphones, avec un catalogue qui comprend des iPhone, BlackBerry et des mobiles sous Android. Ce catalogue se complète d'une démarche BYOD (Bring Your Own Device), avec l'ajout d'une couche de sécurité, Lotus Traveler. Les utilisateurs doivent alors assurer eux-mêmes le support de leur terminal.

Architecture informatique : SAP reste la plaque-tournante

Face au numérique, l'architecture du système d'information ne va pas évoluer fondamentalement. Elle est construite depuis des années sur la base d'une cartographie des processus de l'entreprise. Une grande partie, environ 80 %, est couverte par l'ERP (SAP) déployé dans le monde entier avec le même « core model » et les mêmes processus. Le reste est réalisé par des outils tiers connectés à l'infrastructure d'intégration de l'ERP.

« *L'intégration du numérique se fait en ajustant certains processus ou en créant de nouveaux processus, soit dans l'ERP, soit à côté* », décrit Jean-Marc Lagoutte. Le bénéfice de disposer de SAP à l'échelle mondiale est de pouvoir connecter une seule fois l'ERP par exemple à la place de marché Amazon. « *On le fait une seule fois, et on n'a pas à se connecter cent cinquante fois pour relier toutes les filiales* » se félicite le DSI.

Quant au développement d'applications mobiles pour les consommateurs, il n'en est qu'à ses débuts mais c'est un énorme axe de développement. Il s'agit par exemple de lire des QR-Codes afin de déclencher des commandes.

La DSI de Groupama s'adapte pour répondre aux demandes sous trois mois

Un exemple de profonde adaptation du système d'information est celui de Groupama. « *Le monde de l'assurance a beaucoup évolué et a rejoint le besoin d'agilité de la grande distribution* », déclare Francis Thomine, DSI de Groupama. L'assureur est en effet confronté à la nécessité de lancer une profusion de nouveaux produits, avec une accélération des rythmes.

« *Entre une idée et le déploiement d'une application, il pouvait auparavant se passer 10 ans. Maintenant, les métiers demandent que des produits de base puissent être développés en un à trois mois, à partir de briques existantes, avec l'adaptation de la tarification et des garanties par rapport à toute nouvelle cible* », explique Francis Thomine.

Par exemple, le marketing a besoin d'outils qui lui permettent de lancer très vite des campagnes d'e-mailing. De même, le réseau de distribution souhaite que les clients puissent obtenir un devis en ligne et un rendez-vous, ou entrer en contact avec un commercial via le Web en « call back ». De plus il y a un besoin de développer rapidement des applications B-to-C pour de multiples terminaux.

La première grande évolution concerne la connexion des 9000 commerciaux qui opèrent sur le terrain, souvent dans le monde rural. Le choix qui a été fait est structurant. « *Nous avons opté pour le mode connecté sans fil via le réseau télécom des opérateurs, avec un client léger installé sur le terminal* » décrit le DSI. L'architecture du système d'information a été adaptée en conséquence. Les back office sont conservés tels quels, les règles de gestion ont été placées dans un middle office et le front office est prévu pour accueillir les nouveautés tels que le multi-terminal ou le cross canal. Les PC, les tablettes ou les smartphones sont ainsi connectés au système d'information.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Marc Lagoutte
Danone

sur CIO Online





Pour l'assurance, ce qui est important c'est de délivrer du service après vente par internet

Francis Thomine
Groupama

Le changement est important pour les commerciaux qui avaient l'habitude de travailler avec des outils embarqués sur leur terminal. Le choix du mode connecté est délicat à faire accepter. La fiabilité des accès télécoms en particulier les inquiète et est particulièrement surveillée par la DSI.

En ce qui concerne les outils proposés aux clients directement, dans le mode de la banque et de l'assurance, la vente via les sites web demeure limitée. « *Nous avons une filiale Amaguiz qui propose ce type de services. Mais la vente directe représente 3 % à 4 % du marché seulement en France. En revanche, ce qui est important c'est de fournir du service après vente via internet* » relève Francis Thomine.

Accompagner les clients via les mobiles

De fait, le site Groupama.fr, complété par des applications iPhone et Android, couvre l'information du client, l'avant-vente, la vente, le suivi de contrat et la déclaration des sinistres. Le traitement des sinistres n'est pas encore pris en compte mais le back-office est désormais suffisamment ouvert pour que cette fonction puisse être ajoutée rapidement. Plus généralement, les applications doivent pouvoir être nativement multi-canal et cross-canal entre internet, le face à face en agence et la plate-forme téléphonique. Et chacun doit avoir la même information en temps réel.

Côté décisionnel, Groupama n'est pas encore dans la configuration de la grande distribution, qui doit ajuster les offres et les prix presque en temps réel. Dans l'assurance ou la banque, les évolutions tarifaires s'effectuent tous les 6 à 12 mois. Mais tôt ou tard, un besoin de quasi temps réel émergera. C'est pourquoi la DSI est en train de s'organiser pour répondre très vite à des évolutions de produits. « *Nous ne faisons pas encore de datamining mais nous avons mis en place des outils d'analyse de grosses bases de données collectées sur le CRM et les sites Web, afin d'étudier les comportements d'achat* », précise Francis Thomine.

La DSI multiplie les passerelles avec les métiers

La DSI de Groupama s'est engagée dans une amélioration de la communication avec les métiers. Cette démarche est toutefois rendue difficile par le contexte. « *Dans le tertiaire, le système d'information et les processus sont intimement liés et les utilisateurs ont des contraintes croissantes de productivité. Si bien qu'en cas d'indisponibilité de l'informatique, celle-ci cristallise toutes les tensions* », explique Francis Thomine.

De plus, le phénomène de consumérisation de l'informatique a tellement pénétré les foyers qu'il existe une pression croissante de la part des collaborateurs pour retrouver dans l'entreprise ce qu'ils ont à la maison. Autre conséquence de cette consumérisation, les métiers sont de plus en plus souvent sollicités directement par les fournisseurs. « *L'utilisateur passe de l'informatique subie à l'informatique choisie, il se sent libéré mais l'informaticien subit de nouvelles contraintes et perd son pouvoir* », constate Francis Thomine.

Les méthodes agiles et la nomination d'utilisateurs référents n'apportent pas de réponse idéale car une fois l'application déployée, il y a toujours des gens mécontents. Pour gérer ces tensions, la DSI s'emploie à créer des passerelles voire de fusionner partiellement les métiers et les équipes de l'informatique. « *Mais il ne faut pas aller trop loin dans cette direction car une distinction entre MOA et MOE reste nécessaire* », considère Francis Thomine.

Quelques démarches esquissent des solutions. Il s'agit tout d'abord de la mise en place d'un mécanisme appelé « chaudron » destiné à rapprocher la DSI des donneurs d'ordre car Groupama a une logique centrale et des entreprises régionales indépendantes, de plein exercice. « *Les MOA nationales et la DSI se déplacent dans les entreprises régionales* » décrit le DSI. La MOA nationale coordonne l'ensemble. Ce chaudron travaille depuis l'expression de besoins jusqu'à la phase de mise à disposition de l'application.

Un gain en réactivité et en compréhension

Le dispositif débouche sur la réalisation de prototypes qui peuvent aller jusqu'au déploiement. Les « chaudrons » ont apporté un dialogue efficace et beaucoup de réactivité. « *Les informaticiens se sont ouverts complètement aux métiers de l'utilisateur, et les utilisateurs ont compris un certain nombre de contraintes, parfois difficiles à expliquer* » se félicite Francis Thomine. Dans un autre registre, pour gérer le fait que la DSI puisse être court-circuitée, Groupama met en place des mécanismes de gouvernance relativement efficaces. ▶



L'intelligence est placée sur un middle-office en Java

Francis Thomine
Groupama

Enfin, les processus d'innovation ont été adaptés. Autrefois, l'innovation était une direction indépendante. Elle a été découpée en deux parties. La première partie liée aux métiers de l'assurance ou de la distribution a été rattachée aux directions métiers. La seconde partie, technologique, a été rattachée à la DSI. « *Des mécaniques de passerelle ont été mises en place entre la DSI et les métiers afin de travailler ensemble sur ces sujets* » décrit le DSI. Pour lui, l'innovation est d'abord une problématique métier. La technologie est fondamentalement un support de cette problématique métier. « *Les technologies peuvent éventuellement susciter de nouvelles idées ou de nouvelles approches pour la distribution ou le contact client* » relativise-t-il. Un nouveau pôle baptisé « stratégie d'innovation » a été créé afin d'être dédié à l'innovation voire à la Recherche et au développement. Il possède un notamment un showroom qui expose aux responsables métiers des prototypes basés sur des technologies comme la table Surface de Microsoft ou les tablettes tactiles destinées aux commerciaux.

Le mainframe s'ouvre via un middle-office

Pour répondre au besoin d'agilité, le système d'information a vécu une transformation qui prend la forme d'une ouverture de son back-office. Les mainframes sont conservés mais leur rôle est restreint au support des contrats d'assurance. Toute l'intelligence est déportée sur un middle-office réalisé en Java fonctionnant sur des plates-formes telles que WebSphere. Cette couche dont le déploiement sera achevé sur l'ensemble des caisses régionales de Groupama à la fin de 2013 prend la forme de macro-services réalisant l'interface entre le back-office et le front-office. Sept caisses sont équipées. Il en reste deux à migrer. « *Ensuite, nous passerons à la marque GAN qui fait partie du groupe. A la fin de l'exercice 2014-2015, l'ensemble des réseaux de distribution sera équipé de ces nouvelles technologies* » précise le DSI. Le middle office couvrira à terme tous les métiers - santé, assurance-vie, banques - et les marchés personnels et professionnels.

Egalement écrit essentiellement en Java, le front-office est un portail conçu pour accepter tous les types de terminaux qu'il s'agisse de PC, de smartphones ou de tablettes, recevant à la fois des flux HTML différenciés et des applications natives sous Android ou iOS d'Apple.

Les applications natives sous Android ou iOS s'adressent aux clients finaux. Elles concernent les outils bancaires et la santé, et bientôt les dommages. Elles prennent en compte les informations de géo-localisation, par exemple afin d'orienter le client vers un cabinet dentaire ou un opticien. Pour développer ces applications mobiles, la DSI s'est d'abord appuyée sur des spécialistes mais elle est aujourd'hui autonome.

Vers une rationalisation des réseaux sociaux d'entreprise

Autre révolution, les réseaux sociaux grand public, Groupama les surveille en permanence car ils permettent d'avoir une meilleure connaissance du client et de ses réactions. Mais ils sont plutôt subis actuellement. « *On est dans une logique comportementale du client, mais plutôt vis-à-vis de l'image de l'entreprise que sur l'aspect produits* », précise Francis Thomine. De fait, Groupama est particulièrement secoué ces derniers mois du fait de la crise grecque. Les clients sont forcément attentifs « *quand on annonce une perte importante, supérieure à 1,8 milliard d'euros et que l'on gère des produits d'épargne* » commente le DSI.

Côté interne, Groupama possède un grand nombre (trop) de sites intranet et de plates-formes de réseaux sociaux telles que les forums, les espaces de partage ou les e-projets avec la possibilité de réagir. La DSI déploie actuellement une plate-forme de RSE par métier mais cela reste encore basique et insuffisamment industrialisé. « *C'est un patchwork d'initiatives dont toutes ne sont pas gérées par la DSI. Il existe notamment un projet dirigé par la communication interne visant à tout normaliser* », explique Francis Thomine. Ce type de plateforme permet aux métiers de partager de l'information sans pour autant accélérer les projets. « *On a amélioré notre réactivité par l'organisation qui mêle plus la MOA et la MOE. Les outils ne sont qu'un moyen qui est arrivé en parallèle* » conclut Francis Thomine. ■

Thierry Lévy Abégnoli

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Francis Thomine
Groupama
sur CIO Online



PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 9 OCTOBRE 2012 PAR CIO

L'agilité des systèmes d'information en pleine refondation

L'agilité est un impératif pour les entreprises. Une exigence qui réclame une DSI ad hoc. Le 9 octobre 2012, CIO et Le Monde Informatique ont réuni quatre vingt dix décideurs IT sur ce thème lors d'une conférence organisée en partenariat avec IBM, Information Builders, Mega International, Micro Focus, et Tibco Software.

La chance sourit aux esprits préparés, disait Louis Pasteur. Comment être bien préparé lorsque l'on est DSI afin de réagir rapidement aux évolutions du business ? Tel était le thème de la conférence organisée le 9 octobre au Pavillon Dauphine, à Paris, par les rédactions de CIO et du Monde Informatique. Quatre vingt dix décideurs IT étaient présents lors de cet événement organisé en partenariat avec IBM, Information Builders, Mega International, Micro Focus, et Tibco Software.

En ouverture, Massimo Spada, conférencier à la SDA Bocconi School of Management, partenaire chez Sia Partners et ancien DSI d'Alstom, a rappelé la difficulté que représente la construction de systèmes d'information agiles. Il a insisté sur l'impossibilité pour la DSI d'y parvenir seule et l'absence de solutions magiques. « *Il faut éviter de considérer l'informatique classique comme le diable et les nouvelles technologies comme la panacée* », a-t-il notamment conseillé.

Vers l'entreprise ultra-connectée

Comment marier alors l'entreprise et la nouvelle vague du numérique et du mobile ? Pour sa part, Edouard Orcel, WebSphere & PureSystems Client Technical Professional Manager chez IBM France, plaide pour le concept d'« *Engaging Enterprise Design* ». Il s'agit d'une entreprise ultra connectée au travers des nouvelles applications mobiles qui démultiplie ses points de contacts avec ses clients et ses partenaires. La difficulté consiste alors à maîtriser la diversité des environnements mobiles. « *La plate-forme IBM Worklight permet de développer et de déployer rapidement un écosystème d'applications mobiles sécurisées, déclinées pour les différents systèmes d'exploitation et connectées au système d'information via des APIs* » a souligné Edouard Orcel.

De fait, quel est l'impact global du numérique, de la mobilité et des réseaux sociaux grand public sur les directions actuelles ? Trois DSI de grands groupes ont répondu lors d'une table ronde sur la manière dont ils transforment actuellement leurs systèmes d'information : Francis Thomine, DSI de Groupama, François Messenger, DSI de Monoprix et Jean-Marc Lagoutte, DSI de Danone.

Traditionnellement, l'agilité trouve un de ses leviers d'action dans l'infrastructure. Raphaël Derbier, Quantum Leap Innovation Group chez Tibco Software, a présenté la création d'un système d'information agile grâce à une approche événementielle. « *Être plus agile, c'est être capable de raccourcir le* ►

cycle entre la perception des informations, les décisions, les actions et les mesures de la conséquence, afin d'avoir un impact sur le revenu de l'entreprise », a expliqué Raphaël Derbier avant de détailler le concept E3 (Event-Enabled Enterprise) qui permet d'identifier les événements et leurs interactions. Cette notion est en définitive plus puissante que les transactions.

Optimiser le patrimoine applicatif

Point de passage obligé, la gestion du patrimoine applicatif est un « must-have » des DSI désormais, trop ralenties par des applications peu employées mais coûteuses à maintenir. Fabrice Vila, directeur conseil chez Mega International, a expliqué comment optimiser le patrimoine applicatif en réduisant les redondances, en supprimant les silos, en stoppant la maintenance d'applications non utilisées et en améliorant la gestion des compétences. « *L'Application Portfolio Management permet de mettre en place un processus outillé d'évaluation permanente du patrimoine applicatif, en cohérence avec les pratiques d'architecture* », a conclu Fabrice Vila.

Thomas Weber, architecte solution chez Information Builders, a ensuite proposé des pistes pour donner de l'agilité au système d'information face aux multiples challenges actuels. Les DSI font face à la complexité, à l'hétérogénéité, à l'internationalisation du partage de l'information, à la montée en puissance de la mobilité, et à l'épineuse question de la gestion des données de référence. Vient désormais s'y greffer, l'exploitation des données non structurées. « *Pour Information Builders, qui est à la fois éditeur d'outils d'intégration et de gestion de la qualité de données, l'objectif est de structurer le système d'information autour d'une brique unique et transverse qui gèrera les échanges entre les systèmes de back-office et de front-office* », a pointé Thomas Weber.

Les différentes formes du Cloud sont gages d'agilité

Lors d'une session de « parole d'experts », Hubert Tournier, vice-président de l'AFAI, DSI adjoint du Groupement des Mousquetaires, s'est exprimé sur les atouts du Cloud. Le Cloud donne de l'agilité, et le SaaS en particulier se développe. « *En moyenne, 60 à 80 % des besoins des entreprises peuvent être couverts par l'offre SaaS* », a-t-il affirmé.

Quant à Gaston Grosjean, chef du service Minute chez Renault, il a détaillé le retour d'expérience du constructeur automobile, sur la mise en œuvre des méthodes agiles au sein de la DSI afin d'améliorer la satisfaction des utilisateurs. « *Certaines pratiques de Scrum, comme les réunions quotidiennes, ont été reprises dans la méthode officielle* », a mentionné Gaston Grosjean.

Cette transformation des équipes de développement logiciel a été confirmée par Henrik Jacobsen, architecte solution chez Micro Focus. Comment être agile dans le cycle de développement ? Il a d'abord constaté que bien souvent, les applications Unix ou mainframe ne sont pas réécrites mais ouvertes, par exemple aux applications mobiles. « *Il faut donc fédérer des équipes aux profils disparates et travaillant à des rythmes différents.* » Dès lors, Henrik Jacobsen préconise l'adoption d'un cycle en V plus dynamique, avec des ingrédients empruntés aux méthodes agiles.

En clôture de la matinée, une seconde table ronde a permis de débattre de la feuille de route des DSI et des meilleurs leviers d'action dont ils disposent en matière d'accélération de l'agilité. On a ainsi entendu les retours d'expérience de Carlos Gonçalves, DSI de Société Générale CIB, Gérard Russeil, directeur de Chorégie, le GIE de la MGEN, et Marie-Hélène Fagard, DSI d'Europcar. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
les vidéos
et les présentations
de cet événement
sur CJO Online



Les directions générales doivent s'impliquer dans la gouvernance des systèmes d'information

Le système d'information appartient aux métiers. Le DSI en est le gestionnaire et il doit accepter que l'on en mesure la performance. C'est la position que soutient Patrick Franchinard, directeur de l'activité Electronique du Groupe Air Liquide en Europe, ancien DSI de Air Liquide Europe.



CIO : *Vous êtes directeur de l'activité électronique d'Air Liquide en Europe, et vous avez été DSI Europe d'Air Liquide. Le métier de DSI prépare-t-il bien à d'autres fonctions ?*

Patrick Franchinard : Le poste de DSI prépare très bien à une évolution vers d'autres métiers et en particulier aux fonctions de l'audit, du contrôle interne ou du contrôle de gestion. Les directions générales n'en sont pas forcément suffisamment conscientes. De ce point de vue, Air Liquide favorise les mobilités géographique et fonctionnelle.

CIO : *La DSI a une place à part dans les entreprises mais elle est souvent critiquée, pourquoi ?*

Patrick Franchinard : La DSI est trop souvent vue comme un centre de coûts à faible valeur ajoutée. Il faut que les DSI fassent la démonstration de leur contribution à la compétitivité de l'entreprise. Il faut être proactif en la matière et il ne faut pas redouter le principe du benchmark.

CIO : *Comment réaliser concrètement cette démonstration ?*

Patrick Franchinard : Il faut se mettre d'accord avec les métiers sur les critères de mesure de l'efficacité de l'informatique. Il s'agit de définir les ratios à utiliser, les services et les coûts à prendre en compte. Par exemple, faut-il intégrer les coûts du téléphone ou le coût du papier servant à imprimer les factures ? Cela doit être défini en amont sinon il est impossible d'effectuer des comparaisons valables. Définir ces indicateurs est capital, sinon les discussions sont sans fin. En définissant ces ratios, on factualise et on dépassionne les débats. Cela permet de suivre l'efficacité de la DSI et de s'assurer que le ratio s'améliore au fil du temps.

CIO : *Quels ratios avez-vous retenus chez Air Liquide ?*

Patrick Franchinard : Nous avons retenu le ratio du « coût IT/Ventes » comme premier critère d'évaluation. Mais le ratio cible ne peut pas être le même pour toutes les lignes de métier même au sein d'une entreprise comme Air Liquide. Nous avons défini des cibles différentes pour les quatre lignes de métier : Métier Marchand, Electronique, Grande industrie et Santé.

CIO : *Existe-t-il d'autres moyens pour justifier les coûts de l'informatique ?*

Patrick Franchinard : Il faut aussi accepter le principe du benchmark externe. Nous avons créé un Centre de Services Partagés (CSP) pour les services informatiques, une entité baptisée ALSEIS. Nous voulions rendre cette entité crédible et légitime auprès des filiales. L'audit et le benchmark de ses services par un grand cabinet, en l'occurrence McKinsey, a contribué à rendre légitime notre stratégie de consolidation interne de notre informatique. ▶

CIO : De manière plus générale, peut-on calculer le ROI de l'IT ?

Patrick Franchinard : Il faut évaluer la performance des projets IT comme on évalue les projets d'investissement du business. Il faut challenger ceux-ci comme nous challengeons les projets métiers. Et les projets IT doivent dégager les ROI attendus. Ce sont les directions métiers qui doivent défendre les Business Case. Ces derniers sont souvent très optimistes et attractifs. Il faut comprendre clairement en quoi le projet vient en support du déploiement d'une stratégie. Cependant, la capture des bénéfices après le déploiement des solutions n'est pas toujours au rendez-vous.

CIO : Que faut-il faire dans ce cas ?

Patrick Franchinard : La vraie question devient, au bout de quelques années, est-ce que le projet a atteint les objectifs prévus ? Ce genre de démarche d'évaluation après coup est nécessaire. Il ne faut pas oublier de vérifier que les bénéfices anticipés de tel ou tel projet ont bien été captés. Cette vérification et les leçons qui en sont tirées permettent de s'améliorer au fil du temps. La DSI est la mémoire de cette expérience.

CIO : On voit de plus en plus un contrôle de gestion dédié à l'IT et intégré à la DSI. Cette fonction devrait-elle se généraliser ?

Patrick Franchinard : Un contrôle de gestion dédié à l'activité IT est essentiel pour le suivi et l'optimisation des coûts. Le contrôleur participe avec le DSI et avec la direction des achats à la recherche de l'efficacité dans le cadre la renégociation et de l'optimisation des contrats d'achats avec les fournisseurs. Le contrôleur participe aussi au travail d'optimisation des coûts en interne. Il dialogue avec les directions métiers lors de la facturation des services en fonction de l'usage et lors de la définition du catalogue des unités d'œuvre de facturation.

CIO : Quels sont les moyens pour être efficace dans la délivrance de services informatiques ?

Patrick Franchinard : La mise en œuvre de CSP (Centres de services partagés) constitue un bon outil d'efficacité et permet de réduire les coûts. Il faut aussi une étroite collaboration entre la DSI et la Direction des achats. La mise en place d'équipes d'acheteurs IT dédiée est essentielle.

CIO : Comment organiser l'outsourcing ?

Patrick Franchinard : La stratégie définie pour Air Liquide était celle de « l'outsourcing sélectif » en recourant à des prestataires spécifiques, les meilleurs dans leur catégorie qu'il s'agisse des télécoms, de la TMA de SAP, ou des Data Centers. C'est celle qui a été mise en œuvre avec notre entité de CSP, ALSEIS. Côté DSI, il faut des gestionnaires de services et des spécialistes des benchmarks pour le réseau, la sécurité ou les Data Centers.

CIO : Quel était l'objectif principal dans la mise en œuvre d'un CSP chez Air Liquide ?

Patrick Franchinard : L'objectif de la direction de la zone Europe était de donner de la cohérence au système d'information et de tirer parti de la taille d'Air Liquide dans un groupe ou l'initiative demeure un élément clé de sa culture. Le système d'information devait ainsi être mieux piloté et plus cohérent. Cette stratégie de mise en place d'un CSP a permis d'améliorer le dialogue entre DSI et les directions générales des filiales en Europe.

CIO : Comment avez-vous procédé ?

Patrick Franchinard : Même si nous n'en étions pas très conscients au départ, la mise en œuvre des CSP a été « markétée » en interne comme une solution d'externalisation sélective et progressive. Nous avons proposé différents types de package (Télécoms Package, Operations package, Full package) aux ►

UN PARCOURS QUI VA DU MANAGEMENT IT À LA DIRECTION MÉTIER

Patrick Franchinard a débuté sa carrière dans des fonctions informatiques. Il occupe ainsi plusieurs postes de management au niveau mondial au sein de la DSI du Groupe pétrolier américain ExxonMobil de 1997 à 2000 avant de rejoindre Air Liquide en 2001 en tant que Directeur des opérations informatiques. En 2004 il est nommé CIO Europe et Directeur du Centre de Services Partagés du Groupe.

Baptisée ALSEIS (Air Liquide Shared European Information Systems), cette entité fournit des services IT aux filiales du Groupe en Europe et dans le monde.

En 2008 il devient CFO et Directeur du Contrôle de Gestion de l'activité Électronique en Europe. En mai 2010, Patrick Franchinard est alors promu Directeur de l'activité Electronique du Groupe en Europe. ■

entités du groupe qui pouvaient donc choisir de sous-traiter plus ou moins loin en interne la gestion de leur informatique. Ce processus allait de pair avec le déploiement d'un ERP basé sur SAP en Europe. Le CSP mis en place pour la zone Europe visait à consolider le système d'information autour d'une plateforme SAP en lui donnant plus de sens. Nous avons progressivement choisi un certain nombre de partenaires. Cette méthode a permis d'avoir la transparence et la souplesse requises, notamment sur les coûts.

CIO : *Quelles sont les bonnes pratiques pour la réussite d'un tel projet ?*

Patrick Franchinard : Un des points essentiels expliquant le succès, c'est le benchmark. Il faut accepter la mesure de la performance du système d'information et donc de se comparer aux autres. Il faut s'évaluer face à d'autres acteurs dans des secteurs industriels comparables. Les coûts IT peuvent bien sûr varier entre les secteurs et il convient le cas échéant de s'appuyer sur des partenaires comme McKinsey ou Compass comme nous l'avons fait pour effectuer les comparaisons adéquates. Notre démarche passait par l'adhésion des filiales à notre modèle. Il fallait donc qu'elles y trouvent leur intérêt. Il s'agissait donc de convaincre les directions des filiales de la pertinence de notre démarche.

CIO : *Quel argument a convaincu les filiales ?*

Patrick Franchinard : Il fallait une vraie transparence, notamment en matière de coût. Et le benchmark a été un outil essentiel pour ce point, pour crédibiliser l'approche. Le CSP vise bien sûr à homogénéiser, à baisser les coûts, à accroître l'efficacité du système d'information. Quand nous avons adopté la démarche, nous menions parallèlement un projet SAP. Nous avons donc des objectifs significatifs de réduction de nos coûts récurrents. Il ne s'agissait pas à proprement parler de réduire le budget global de la DSI mais de dégager des marges pour de nouveaux projets susceptibles d'accompagner le développement d'Air Liquide. En Europe, nous avons un seul CSP qui a progressivement regroupé toutes les activités IT au niveau européen et qui sert aussi au-delà de la zone Europe. Le facteur de volume est un élément essentiel de l'efficacité. Ce CSP utilise les services d'une vingtaine de prestataires, y compris un recours en off-shore.

CIO : *Comment avez-vous découpé les responsabilités ?*

Patrick Franchinard : La refonte du système d'information d'Air Liquide, remonte en 2001, lorsqu'il devenait indispensable d'unifier les systèmes des quinze filiales et plus, de la société. Tout en enclenchant la centralisation de l'informatique, en refondant la gouvernance et le pilotage des projets métiers, Air Liquide s'est engagé dans un outsourcing sélectif. Le Groupe avait des dizaines de prestataires à travers l'Europe. Une démarche de rationalisation a donc été enclenchée autour de SAP. Au départ, Air Liquide disposait comme beaucoup de groupes de notre taille de plusieurs centaines d'applications différentes. Un ERP Européen fédère désormais notre système d'information par ligne de métiers. Côté prestataires, Air Liquide a décidé de retenir un champion par spécialité : les télécoms, le help desk, la TMA, le développement, le support, les développements spécifiques en .Net, la gestion des opérations, la salle serveurs. Cette sélection d'infogérants a été menée en coopération avec la direction des achats. Les appels d'offres étaient réellement ouverts et la DSI et les Achats étaient directement décisionnaires. Ce recours à l'infogérance a amené une évolution des missions des équipes internes. Elles ont appris à faire faire plutôt que de faire par elles-mêmes. Cela implique une modification des profils, et des formations. La DSI a recours à des contrats de 3 à 5 ans pour ces contrats, et elle rebat les cartes à ce moment-là.

CIO : *De manière globale, quelle devrait être la relation entre DSI et métiers ?*

Patrick Franchinard : L'amélioration de la relation entre la DSI et les directions métiers repose sur une amélioration de la gouvernance et sur l'amélioration de l'alignement stratégique. Cela passe notamment par une transparence sur les coûts, les projets et la stratégie qui doit être validée par les métiers. Le DSI ►

AIR LIQUIDE : UN CHAMPION MONDIAL

Le groupe Air Liquide est le leader mondial des gaz pour l'industrie, la santé et l'environnement. Le groupe est âgé d'une centaine d'années. Il figure au CAC 40. Il est présent dans 80 pays, emploie 46 200 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 14,5 milliards d'euros en 2011. La branche Electronique du groupe Air Liquide fournit des produits

(Gaz, précurseurs, équipements et installations) et des services aux acteurs du marché de l'électronique au niveau mondial. Air Liquide adresse ici trois segments de marché, les semi-conducteurs, le Photovoltaïque et les écrans plats. Cette branche d'activité emploie 3 000 personnes au niveau monde et réalise 1.3 milliard d'euros de chiffre d'affaires environ. ■

doit parvenir à impliquer les métiers dans la gouvernance du système d'information. Il faut une culture partagée des systèmes d'information.

CIO: *Quelle doit être l'attitude d'un directeur général vis-à-vis de l'informatique ?*

Patrick Franchinard: Les directeurs généraux doivent complètement s'approprier la stratégie en matière de système d'information. Lancer un grand projet informatique doit nécessiter autant d'attention que le lancement d'une usine. Il s'agit alors de comprendre comment mettre au mieux l'informatique au service de sa stratégie. Une direction générale ne peut pas ignorer l'informatique, pour toutes les raisons qui ont été évoquées ci-avant

CIO: *Quelle est la place du DSI dans ce cadre ?*

Patrick Franchinard: Le DSI a un rôle de pédagogue pour éduquer les directions générales et leur faire comprendre la notion de gouvernance, la responsabilité des métiers et celle des DSI.

CIO: *Les équipes dans les DSI évoluent-elles en compétences ?*

Patrick Franchinard: Les profils que l'on rencontre dans les DSI ont grandement évolué ces dix dernières années. Désormais, il faut qu'ils puissent aller au-delà de la technique pour savoir manager des prestations externalisées.

CIO: *Comment savoir si l'on en a pour son argent en matière d'informatique ?*

Patrick Franchinard: Cette question demeurera toujours. Elle est bien sûr légitime pour la direction générale. Une bonne manière d'y répondre est la mesure de la satisfaction des utilisateurs de l'informatique mais aussi la mesure de la performance par le benchmark. ■

Propos recueillis par Jean Pierre Blettner



MAITRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

Bénéficier de la variété des terminaux à l'heure du BYOD et de l'ubiquité

Mercredi 30 janvier 2013 • Pavillon Dauphine Paris 16e • de 8 h 30 à 12 h 30



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

Les DSI face au Cloud et aux mobiles doivent éviter l'erreur faite avec le PC

Les services informatiques ont été lents à adopter le PC. Adam Hartung, un expert s'exprimant chez nos confrères américains de CIO.com, estime que les DSI doivent apprendre de cette erreur et faire preuve d'audace sur l'adoption du Cloud Computing et de l'informatique mobile.

Je n'oublierai jamais une conversation que j'ai eue avec le responsable de la division Pizza Hut du groupe PepsiCo en 1984. À l'époque, l'informatique de Pizza Hut était complètement basée sur un mainframe. Le DSI, qui avait un doctorat en informatique, m'a dit clairement et assez fort, que les PC étaient des jouets qui, lui vivant, ne feraient jamais partie de son organisation.

Le PC est devenu la technologie dominante

Malheureusement pour lui, c'est ce qui s'est passé, au sens figuré s'entend. Le PC a fini par devenir la principale technologie pour les employés de Pizza Hut pour construire des tableaux de bord, écrire des notes et créer des présentations. Sur le terrain, le PC est devenu la technologie dominante sur le point de vente. Le DSI a échoué à l'empêcher.

Oh mon dieu, c'était douloureux. C'est ce qui arrive bien trop souvent. Les révolutions technologiques sont ignorées - ou pire, minimisées - par les services informatiques qui sont focalisés sur l'entretien du matériel et des logiciels installés, sur lesquels les équipes techniques ont une connaissance approfondie.

Pendant ce temps, les utilisateurs finaux voient l'énorme potentiel des nouvelles technologies, mais ils sont bloqués par un service informatique qui est coincé dans un état d'esprit rétif genre « *montrez-moi que c'est mieux* ».

Et sans oublier l'état d'esprit « *C'est la DSI seule qui gère le budget* ». Ouch (bis). Or, nous avons maintenant des employés qui savent profiter des services de Cloud Computing, des *smartphones*, des tablettes et des Appstores pour faire leur travail. Sous pression pour produire des résultats trimestriels, ces utilisateurs finaux - depuis les gestionnaires de front office jusqu'aux cadres exécutifs de l'entreprise - n'ont rien à faire des standards édictés autour de l'usage du PGI interne, de la GRC ou des règles formalisées par l'informatique pour les PC comme pour les BlackBerry. Ils sont prêts à suivre la devise de Nike : « *Just do it* » [Il suffit de le faire].

Un DSI tourné vers le passé

Cette attitude rend souvent le DSI extrêmement vulnérable. Le DSI dont les propos se réfèrent seulement à la façon dont les choses ont été faites dans le passé, ou qui cherche à décourager les cadres dirigeants d'utiliser leur tablette préférée, ne sera pas trop populaire.

Les DSI gagnants savent dépasser cette attitude rétrograde. Plutôt que de n'offrir que des arguments défensifs sur la préservation du statu quo, ils mettent en avant les possibilités d'utiliser les dernières technologies pour créer un avantage concurrentiel.

Voici plusieurs façons de prendre une nouvelle approche vis-à-vis de l'évolution des technologies d'aujourd'hui :

Qu'y a-t-il de mieux que des utilisateurs finaux qui paient pour eux-mêmes ? Peut-être pourrez-vous éliminer la ligne budgétaire pour l'achat du matériel mobile en permettant aux utilisateurs de se ►

connecter aux réseaux de l'entreprise avec leurs propres *smartphones*.

Pourquoi ne pas utiliser le Cloud ? Au lieu de penser « propriétaire et protégé », pensez « accessible et disponible ». Profitez des avantages du stockage des données dans le Cloud pour la disponibilité. Poussez les fournisseurs à garantir la sécurité et la fiabilité de leurs systèmes car ils peuvent le faire.

En donnant aux utilisateurs finaux plus de contrôle sur la technologie, demandez en retour qu'ils soient plus performants. Incitez les utilisateurs à vous dire quelles Apps peuvent rendre l'organisation plus productive et plus efficace. Mettez en place une équipe pour répondre rapidement aux recommandations des employés pour installer les applications que l'entreprise devrait utiliser. Et si les employés ne proposent pas d'idées, incitez-les à le faire. Avec l'autonomisation vient la responsabilité.

Mettez en place une équipe pour pousser les fournisseurs à fournir des applications qui accompagneront leurs services et amélioreront les performances de votre entreprise. Et pas seulement les fournisseurs de TIC. Par exemple, les prestataires de services de relation clientèle devraient fournir des applications avec les données en temps réel concernant les appels, les contacts, les commentaires et la performance de leur service.

Les prestataires logistiques doivent fournir en temps réel des données sur l'état des commandes, les problèmes de qualité, les plaintes et les performances.

Les TIC (Technologies de l'information et de la communication) sont de plus en plus l'infrastructure de base de toutes les compagnies. Mais si cette infrastructure ressemble à des voies de chemin de fer ou à des autoroutes dans un monde qui mêle désormais des trajectoires et des aires de lancement de fusées, les problèmes sont inévitables.

Mais si les DSI embrassent aujourd'hui un monde fondé sur les technologies de Cloud, toujours disponible, et le règne du « *tout est dans mon smartphone* », ils sont beaucoup plus susceptibles de battre la concurrence. Souvenez-vous du PC qui n'était qu'un jouet, au début! ■

Adam Hartung pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Mardi 19 février 2013

LES NOUVELLES OFFRES DE CLOUD COMPUTING

La transformation des systèmes d'information

Le Cloud Computing séduit de plus en plus d'utilisateurs avides de nouveaux usages. Les entreprises veulent toutefois être rassurées en ce qui concerne la gestion des risques, l'évolutivité et la tarification. Les offres doivent gagner en maturité et élargir leurs fonctionnalités. Charge au DSI de concevoir une gouvernance adaptée, de transformer le système d'information et de redéfinir son rôle vis-à-vis des métiers.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

« Le digital est extrêmement perturbant et va très vite »

Le digital bouscule les modes de pensée et les moyens d'action dans les entreprises. La DSI se rapproche du marketing. C'est ce que décrit Patrick Hoffstetter, cofondateur du groupe e-g10 des responsables numériques de grandes entreprises et Chief Digital Officer de Renault.



CIO : Vous êtes à la tête de la Digital Factory de Renault, quel est le rôle de cette entité ?

Patrick Hoffstetter : La Digital Factory a été conçue comme un pont entre le marketing et la DSI. Je suis arrivé il y a un an chez Renault, pour la créer. Je suis personnellement rattaché au CMO (Chief Marketing Officer) de Renault et je travaille avec les DSI métiers, Philippe Lanson, qui est en charge du commerce et des ventes, et Laurent Bourrellet, en charge des fonctions support, finances, RH, achats, comptabilité et des entités informatiques hors Europe.

CIO : Quelles sont les activités principales de la Digital Factory ?

Patrick Hoffstetter : La Digital Factory traite au niveau international les questions liées au marketing et à la communication digitale, au e-commerce et aux services multimédia embarqués dans les véhicules. Actuellement, la charge de travail est liée, pour ce qui concerne l'équipe « B to E », au Réseau Social d'Entreprise (RSE), intitulé mydeclic, qui a été lancé en Juin dernier. Quant à l'équipe marketing digital, elle gère les campagnes digitales et copilote avec l'équipe média la partie digital média en mixant Radio, Télévision, opérations Web, mobiles et social. Elle travaille notamment sur le lancement de la nouvelle Clio, via les nouvelles formes de communication. Il s'agit alors du marketing mobile, des micro sites Web, des campagnes Facebook ou twitter ou de l'application iPad. On peut citer aussi la première campagne d'Apple pour l'iAd en Europe avec la Renault Twizy. Enfin, notre équipe en charge des plateformes techniques, est chargée de définir une plateforme Web globale pour l'ensemble des pays.

CIO : Un des produits emblématiques dont vous vous occupez est la tablette tactile lancée par Renault. Que réalisez-vous dans ce cadre ?

Patrick Hoffstetter : La tablette r-Link est une tablette incorporée au tableau de bord du véhicule, et connectée, via sa carte SIM. Renault proposera un AppStore, développé avec Atos. La plateforme intègre la navigation GPS de Carminat Tom Tom. La plateforme matérielle de cette tablette est conçue et développée à l'ingénierie de Renault. Cette partie se déroule en dehors de la Digital Factory, car cela fait partie de la conception de la voiture. Pour notre part, nous sommes plutôt en support de cette équipe, en dialoguant avec le monde des start-up, par exemple. Le travail qu'il reste à faire consiste à développer le bouquet de services qui sera disponible sur la tablette.

CIO : Quel est le profil et le nombre de personnes qui sont mobilisées dans le cadre de la Digital Factory ?

Patrick Hoffstetter : L'équipe de la Digital Factory réunit environ 50 personnes en interne, dont quarante viennent du marketing ou du commerce, des chefs de projets, et dix sont des experts venant des systèmes d'information ou de la DSI. Nous gérons toutes nos plateformes. Personnellement, j'ai un profil plutôt orienté marketing de services, avec une forte dimension dans les NTIC et le digital. J'ai travaillé chez SFR, Yahoo! et Lastminute.com. Il y a également 50 personnes chez des prestataires, et une centaine de personnes dans les agences. Les ressources mobilisées sont donc de 200 personnes environ. On trouve en outre, les représentants locaux dans les pays, les Digital Managers, ce sont une à deux ►

personnes par pays, qui font travailler les agences locales. Cela représente là aussi en tout deux cents personnes.

CIO : *Vous êtes Chief Digital Officer, va-t-on voir apparaître un Chief Digital Officer dans chaque entreprise ?*

Patrick Hoffstetter : les titres sont disparates. Nous venons de créer une association, le e-g10, avec douze patrons du digital de grandes entreprises car nous partageons les mêmes problématiques. Parmi les grandes entreprises représentées, on trouve L'Oréal, LVMH, Axa, SNCF, Monoprix, Accor, ou Danone. Le représentant de la SNCF, par exemple, est Yves Tirode qui directeur général de voyages-SNCF.com, l'entité de vente en ligne. Pour Danone, il y a Michael Aidan, Brand Director et directeur marketing de la branche Eau de Danone, avec Evian. On trouve ainsi des Vice Présidents Digital, des Senior Vice Président e-commerce, un directeur du digital pour Axa, etc. Le périmètre est également variable. Dans certains cas, le digital peut être très cantonné à la communication.

CIO : *Quel est le périmètre du digital ?*

Patrick Hoffstetter : le digital est transverse, c'est une des difficultés. Le parcours client devient digital, de l'amont à l'aval. Le digital impacte tous les corps de métiers du marketing et de la communication. C'est extrêmement perturbant et cela va très vite. Le web, le mobile, le social, tout cela va crescendo. Il y a énormément de remise en question du côté de la DSI, du marketing et du côté du comité exécutif des entreprises. On se demande par quel bout attraper cette évolution. Il y a en outre une notion d'urgence. Tout retard pris se paie cher, notamment dans l'e-commerce. Il faut voir ce qui se passe dans le tourisme où des sociétés comme Thomas Cook ou Kuoni sont en crise pour avoir tardé à basculer sur le web.

CIO : *Chez Renault, quel est le périmètre du digital ?*

Patrick Hoffstetter : Chez Renault, le digital impacte tout l'amont pour ce qui concerne le marketing et la communication. Cela concerne Facebook, nos chaînes Youtube, twitter, les tablettes... Et cela va jusqu'au e-commerce. Notre client s'attend à avoir un continuum de services et d'information alors que la marque est organisée en silos entre notre CRM et les concessionnaires. Il nous faut garder l'historique du client jusqu'au ré-achat. Le marketing doit être plus centré sur le client. Côté système d'information, cela suppose des solutions pour créer ce lien. Il existe une opportunité, c'est le Cloud afin de réaliser le pontage entre les silos. D'où le succès des sociétés comme Salesforce, qui réunit le système d'information et le marketing, au sein du Cloud.

CIO : *Cette fonction de responsable du numérique ne sera-t-elle pas amenée à disparaître lorsque le numérique se sera fondu dans tous les métiers de Renault ?*

Patrick Hoffstetter : Tout à fait. D'ailleurs, dès mon arrivée chez Renault, j'ai déclaré que la disparition de la Digital Factory serait un signe de notre succès. Des sujets vont évoluer plus vite que d'autres. Au Brésil, par exemple, les investissements média sur les canaux numériques sont en forte progression. Ils étaient de 4 % il y a un an et demi, c'est 8 % cette année, et en 2013, ce sera 15 %. En Russie, c'est déjà 30 %. Sinon, nous travaillons sur la synergie entre les call-center et les médias sociaux. Nous préparons le « crowdsourcing », afin de faire participer les clients à la conception des véhicules selon leurs desideratas. On va y venir un jour ou l'autre mais cela va prendre des années. Les projets ne manquent pas. ■

Propos recueillis par Jean Pierre Blettner

UN SPÉCIALISTE DES SERVICES SUR INTERNET

Patrick Hoffstetter est âgé de 45 ans. Diplômé de HEC, il débute sa carrière chez Rail Europe Groupe, une filiale de la SNCF, « un laboratoire de 20 personnes au milieu de la SNCF » dit-il. Il devient ensuite directeur de la stratégie internationale de la SNCF. En 2000, il rejoint SFR où il dirige les partenariats stratégiques. Puis, il est recruté par le portail de services Yahoo ! qui lui confie les produits et les services pour l'Europe

entre 2005 et 2007. LastMinute.com, le site de voyages en ligne, vient le chercher en 2008 alors qu'il avait créé sa propre structure de conseil, NewMedia360. Il est alors nommé directeur général pour la France puis en 2009, il est Vice Président de LastMinute.com pour la Grande Bretagne, l'Irlande, la France et la Scandinavie. Il a ensuite rejoint Renault en 2011 en tant que Chief Digital Officer. ■

L'HEURE DES REMISES EN QUESTION

ALORS, ON OBTIENT QUELLE
NOTE POUR L'AGILITÉ DE
NOTRE SYSTÈME D'INFORMATION ?



CIO EVENEMENTS 2013

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013 sur cio-online.com

30 janvier 2013

MAÎTRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL

Bénéficier de la variété des terminaux à l'heure du BYOD et de l'ubiquité

19 février 2013

LES NOUVELLES OFFRES DE CLOUD COMPUTING

Les systèmes d'information des entreprises gagnent en maturité dans leur migration vers les différentes formes de Cloud.

28 mars 2013

DÉLIVRER LES SERVICES IT A LA QUALITÉ JUSTE ET AU JUSTE PRIX

La DSI est placée en concurrence pour la délivrance des services avec le meilleur rapport qualité/prix

SOMMAIRE N° 59 DÉCEMBRE 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES: Le décisionnel à l'heure du Big Data et des réseaux sociaux

CARRIÈRE: De secrétaire de direction à DSI de transition

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS: Optimiser les achats

Pour toute demande concernant CIOpdf : 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

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

A participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli

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