

ÉDITO

SOMMAIRE

Le DSI n'est pas un éleveur de serveurs mais est avant tout un « directeur ». Outre sa contribution à la gouvernance et à la stratégie de l'entreprise, l'une de ses missions est donc de gérer des équipes. Or, en France tout du moins, reconnaître et valoriser les experts techniques (en tant que tels) n'est pas évident. L'évolution vers un poste de manager n'est, souvent, pas idéale.

GUIDE SOLUTIONS

Les techniciens : en reconnaître l'expertise sans en faire des managers

p. 1 à 5

GESTION DE CARRIÈRE

Garantir la fiabilité du système d'information lors d'une transformation globale

p. 8 à 10

INTERNATIONAL

L'attaque du terrifiant MDM tueur de BYOD

p. 11 à 12

HUMEUR

p. 13

GUIDE SOLUTIONS

Les techniciens : en reconnaître l'expertise sans en faire des managers

Les DSI ne sont rien sans leurs équipes. Mais, en France, reconnaître une expertise technique à sa juste valeur est souvent compliqué. Quelques bonnes pratiques existent cependant.

Un bon technicien ne sera pas forcément un bon manager et, à l'inverse, un technicien médiocre peut se révéler excellent manager. Cela peut sembler être une évidence. Mais, dans ce cas, pourquoi s'obstiner à ne voir, comme dans beaucoup d'entreprises, que la voie de la progression hiérarchique pour reconnaître un bon travail ? Heureusement, il existe d'autres manières de procéder. « Il faut respecter les souhaits de chacun sur leur évolution vers une carrière managériale ou une carrière technique » reconnaît ainsi **Pierrick Pétaïn, DSI de Kompass**.

Une différence nette entre DSI et SSII

Les sociétés de service et de conseil ont leurs propres filières d'évolutions et règles qui rendent la question moins problématique. Dans les DSI d'entreprises utilisatrices, la question est clairement plus délicate. Beaucoup de DSI, conscients de leurs lacunes, refusent de s'exprimer à visage découvert sur le sujet. Il n'en reste pas moins que des bonnes pratiques, souvent de bon sens, existent. Il ne s'agit pas, ici, de conspuer les nombreuses mauvaises pratiques mais bien de montrer ce qui marche, pour le plus grand bénéfice tant des entreprises que des collaborateurs concernés.



Dans les DSI, les profils très techniques sur des activités très opérationnelles sont banalisés et externalisés

Erwan Le Lan
Solucom

Chez Solucom, trois parcours d'évolutions individuelles

Caractéristique de ce que l'on rencontre au sein des sociétés de service et de conseil, Solucom organise l'évolution de ses collaborateurs selon trois parcours. L'évolution de titres et de salaires sur le métier du conseil lui-même est la voie principale. Mais elle est complétée par deux autres voies : sur le management interne d'une part, sur la spécialisation et l'expertise d'autre part. Au sein d'une voie définie, l'évolution des compétences à développer à chaque étape de carrière est connue à l'avance. « *C'est une réponse à l'enjeu essentiel de fidélisation des collaborateurs que d'indiquer vers où chacun doit aller* » estime **Erwan Le Lan, manager de la practice Excellence Opérationnelle IT chez Solucom.**

De telles sociétés sont cependant bien placées pour voir les mauvaises pratiques suivies au sein des DSI. Erwan Le Lan reconnaît ainsi : « *nous constatons souvent au cours de nos missions que les profils très techniques sur des activités très opérationnelles sont banalisés et fortement externalisés* ». Les sociétés de service ne peuvent pas s'en plaindre puisque, de ce fait, elles peuvent fournir aux DSI les compétences qu'elles n'ont pas su ou voulu conserver en interne.

Les DSI gèrent souvent mal l'évolution de leurs équipes

Dans les entreprises utilisatrices, les voies d'évolution passent souvent par le management. Or il y a d'une part un problème de goulot d'étranglement lié à la structure pyramidale d'une entreprise saine souhaitant éviter le syndrome de l'armée mexicaine, d'autre part un soucis de pertinence quant à faire un manager d'un expert. Erwan Le Lan observe : « *l'évolution par la spécialisation ou l'expertise doit se construire -et c'est peu fréquent- de la même façon qu'une évolution horizontale avec l'ajout d'expertises nouvelles complémentaires* ». De la même façon, les méthodes modernes de gestion de projet où il n'y a pas de scission MOA/MOE mais un chef de projet unique, supposent une double compétence métier/SI. Et cette double-compétence aussi se construit dans le temps.

D'une manière générale, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est très peu pratiquée dans les DSI. « *Il peut arriver que des DSI aient des plans à 3 ou 5 ans de l'évolution des compétences nécessaires à l'entreprise mais ce plan est rarement décliné au niveau de l'évolution des individus* » regrette Erwan Le Lan.

A cela s'ajoute la tendance des managers à vouloir conserver les bons éléments et se débarrasser des acteurs moins performants. Bref, ils poussent les mauvais à évoluer, à développer ►

KOMPASS RECONNAÎT L'EXPERTISE DE SES DÉVELOPPEURS

Kompass est un groupe dont le métier consiste à collecter des informations sur les entreprises avant de les mettre à disposition des directions marketing et commerciales. « *Nos applications mises à disposition de nos clients sont à forte valeur ajoutée et, par conséquent, entièrement développées en interne* » observe Pierrick Pétain, DSI de Kompass. Les expertises requises peuvent être purement techniques, en matière de design de l'interface homme-machine mais aussi sur le métier. Ces derniers, les « *products owners* » prévus dans la méthode SCRUM utilisée chez Kompass, sont intégrés à la DSI pour éviter qu'ils ne soient accaparés par des tâches extérieures au développement.

Afin de ne pas investir sur la production, l'entreprise a largement externalisé son hébergement dans le cloud, en l'occurrence Azure de Microsoft. De ce fait, sur les 52 collaborateurs de la DSI, 4 sont affectés à la production, 4 à la bureautique et le solde au développement au sens large dont seulement trois sur des progiciels. L'essentiel de l'équipe développe donc des logiciels maison en Java. Or Pierrick Pétain relève : « *sur des technologies comme Java ou C++, le rapport de productivité entre des simplement bons et des experts est de un à dix. Il faut*

donc récompenser les experts à la hauteur de leur productivité ».

Un excellent développeur peut donc être payé davantage que son manager. Et des releases managers peuvent également être mieux payés que des développeurs.

La reconnaissance de l'expertise n'est cependant pas seulement financière. Comme chez Google, les développeurs de chez Kompass peuvent passer un certain temps, durant leurs heures de travail, sur des projets « *personnels* ». Mais, au contraire de ce qui se passe à Mountain View, ces projets sont normalement destinés à servir l'entreprise à terme. Ceux qui passent en production entraînent ainsi une récompense, sous forme de cadeaux en matériel high-tech, pour les techniciens concernés.

« *Quand on fait un vrai développement d'applications, le métier reste artisanal et créatif, même si l'industrialisation progresse* » ajoute Pierrick Pétain. Il faut donc laisser une certaine liberté aux équipes dans leur mode de fonctionnement, pourvu que les objectifs soient atteints. Et, en cas de soucis, il faut savoir accompagner une équipe en difficulté sans devenir trop directif. Un dernier point essentiel est également relevé par Pierrick Pétain : « *il faut savoir rassembler des équipes qui s'entendent et travaillent bien ensemble.* » ■



L'efficacité de la DSI passe par l'optimisation de son capital humain

Carine Guillemette
Now Consulting

leur mobilité, mais ils empêchent les bons de progresser. Une telle attitude est évidemment néfaste pour l'entreprise et incite les meilleurs éléments, soucieux de leur carrière, à partir.

L'efficacité de la DSI implique un management optimisé

Pour **Carine Guillemette, DG de Now Consulting**, un cabinet de recrutement par approche directe et de conseil en développement des ressources humaines, « *l'efficacité de la DSI passe par l'optimisation de son capital humain. Le DSI doit se demander s'il dispose des compétences dont il a besoin et dont il aura besoin demain.* »

Le DSI doit respecter trois piliers dans son action : la stratégie (collaboration avec les métiers, qualité du reporting, gouvernance...), l'opérationnel (rationalisation des coûts, efficacité...) et, enfin, le management couplé au leadership. La nécessaire hauteur de vue ne doit jamais se faire au détriment de l'écoute du terrain, qu'il s'agisse des métiers ou des équipes internes de la DSI.

Dans cette optique, la DRH doit être le partenaire normal de la DSI comme elle l'est de plus en plus avec chaque direction de l'entreprise. DSI et DRH doivent échanger pour partager leurs enjeux communs et maîtriser la gestion des ressources humaines de l'entreprise. « *Le DSI doit être conscient que son équipe est sa meilleure alliée pour atteindre ses objectifs* » martèle Carine Guillemette. Il doit donc répondre à la question : « *comment je peux faire mieux avec l'ensemble de mon équipe pour que chaque collaborateur s'épanouisse et devienne meilleur au service de mon entreprise ?* »

La fidélité, vertu cardinale

La fidélité des équipes est, en principe, nécessaire. En effet, un recrutement coûte cher. Les formations de même. Pour la garantir, Carine Guillemette rappelle : « *l'écoute des collaborateurs fait partie du leadership* ». Les bonnes idées doivent être relevées, valorisées et reconnues. Le travail de qualité doit être récompensé. « *Le DSI ne doit jamais négliger ses équipes au niveau humain et émotionnel* » assène Carine Guillemette.

La progression des équipes doit suivre les appétences individuelles, connues grâce à l'écoute. Cette appétence peut inciter un collaborateur à se diriger vers une filière d'expertise ou bien vers une filière managériale. ▶

SEPT PILIERS D'UNE BONNE GESTION D'ÉQUIPE TECHNIQUE

- 1 **La carrière doit aussi dépendre de l'appétence individuelle.** La seule voie d'évolution ne doit pas être le management. L'expertise technique doit donc déboucher sur un vrai parcours professionnel valorisé.
- 2 **Reconnaître l'expertise technique.** Cette reconnaissance doit notamment se faire via le salaire mais pas seulement. Faire obtenir des certifications à un collaborateur expert est aussi une manière d'objectiver son expertise.
- 3 **Baliser les parcours de carrière.** Autant que possible, un collaborateur doit savoir quelles compétences il doit obtenir pour atteindre le niveau suivant de son évolution de carrière. Il faut qu'il ait la possibilité d'acquérir ces compétences.
- 4 **Décliner au niveau individuel la GPEC.** Définir les besoins actuels et futurs de l'entreprise en compétences est nécessaire. Mais la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) doit être déclinée au niveau de chaque individu. Cela contribue au balisage explicite de sa carrière.
- 5 **Valoriser les bons éléments, pas les mauvais.** La pire des mauvaises pratiques est probablement de vouloir à toute force conserver les bons éléments dans son équipe en bloquant leurs évolutions tout en poussant la mobilité et l'évolution des personnes dont on veut se débarrasser. Ou comment détruire toute motivation.
- 6 **Constituer des équipes harmonieuses.** Les membres d'une équipe projet doivent bien s'entendre et s'accorder sur des méthodes pour travailler efficacement. Il faut savoir réunir les personnes aussi en fonction de ces affinités.
- 7 **Accompagner les évolutions individuelles.** Qu'il s'agisse d'une évolution vers le management ou vers une expertise technique de plus en plus pointue, la formation voire le coaching restent des incontournables. En la matière, le savoir-être ne doit pas être négligé à côté du savoir-faire et du savoir théorique.



Il est difficile de faire dévier les humains de leurs envies et passions

Carine Guillemette
Now Consulting

Accompagner l'évolution des collaborateurs

Le passage d'un poste de technicien à un poste de manager, lorsque c'est pertinent, n'est pas naturel. Il doit s'effectuer en fonction des attentes du collaborateur concerné, de son appétence, de ses capacités et de ses compétences prouvées. Il est indispensable de clarifier ce que l'on attend du futur manager et de vérifier que l'individu est apte. Pour l'entreprise, cela signifie également accompagner cette évolution en fonction d'une évaluation préalable, par exemple via du coaching ou une formation plus traditionnelle pour combler les manques constatés. « *Il faut répondre aux attentes, aux besoins et aux compétences de chacun* » insiste Carine Guillemette.

Cela signifie clairement qu'un collaborateur qui ne voit aucun intérêt dans une évolution dans le management ne doit pas être un laissé-pour-compte. Il faut le faire monter en puissance et assurer sa reconnaissance comme expert dans son domaine. Pour Carine Guillemette, « *cela peut passer par un fort investissement en formations et en certifications dans un vrai accord gagnant-gagnant entre l'entreprise et son salarié* ». L'évolution d'un collaborateur dans une filière technique peut le mener, par exemple, à travailler sur l'architecture des systèmes plus que sur leur entretien au quotidien. « *Il est difficile de faire dévier les humains de leurs envies et passions* » relève Carine Guillemette.

L'expert sera d'autant plus aisément reconnu -et valorisé sur le plan salarial- que sa compétence sera rare et recherchée. « *La rareté crée la différence* » confirme Carine Guillemette. Mais cette rareté recherchée peut changer ! Carine Guillemette prescrit : « *les experts se doivent de rester à l'écoute de la technologie pour toujours être au top de leur domaine.* » Le Java était la compétence rare d'hier, les technologies digitales aujourd'hui, le Big Data peut-être demain...

De toute évidence, un expert qui ne serait plus en phase avec le marché se met en danger si son salaire n'est plus adéquat. « *C'est un vrai problème pour des personnes qui ont été mises sur un piédestal durant des années et qui, brutalement, sont mises en danger* » avertit Carine Guillemette. Par exemple, des experts extrêmement bien payés sur des systèmes DEC, dans des entreprises aux exigences élevées, se sont retrouvés en grandes difficultés lors de la disparition de ces systèmes et leur remplacement par des technologies banalisées.

Les qualités humaines restent essentielles dans toutes les filières

Même pour un poste purement technique, l'expertise est cependant insuffisante. La fiabilité, la loyauté et le savoir-être font partie des exigences des entreprises. La personnalité du collaborateur doit être en phase avec son expertise technique.

Chez Kompass, les développements s'effectuent en utilisant des méthodes agiles. « *Les développeurs sont donc amenés à sortir de la soute toutes les deux semaines pour présenter leur travail aux autres collaborateurs, notamment aux directions métier* » constate Pierrick Pétaïn. Or les développeurs ne sont pas forcément des as de la communication. Ils n'ont pas tous l'habitude de présenter leur travail et d'échanger avec les futurs utilisateurs de leurs logiciels. Il faut donc savoir accompagner ces experts techniques dans cette nécessaire évolution de leur travail.

Si un expert indispensable pose des problèmes de comportement, plusieurs réactions sont possibles. Carine Guillemette conseille : « *il faut accompagner le collaborateur en amont de sa promotion en tant qu'expert afin de garantir son employabilité. Sinon, il reste possible d'acquérir les compétences manquantes aux équipes internes par un recrutement externe, le cas échéant pour que cette nouvelle ressource forme des collaborateurs actuels de l'entreprise* ». La formation est en effet une manière à ne pas négliger pour rendre moins rare une compétence. Elle doit être considérée comme un investissement, au même titre que l'achat d'une machine. Cette double évidence est pourtant souvent oubliée dans le quotidien des DSI.

Pierrick Pétaïn ajoute : « *en général, les développeurs se forment eux-mêmes en continu et, de ce fait, la plupart des formations du plan d'entreprise sont sur le management ou l'expression personnelle.* »

La délicate question du salaire

Mais il reste le problème de la « valorisation » au sens strict de l'expertise, sa valorisation financière. Autrement dit : le salaire du collaborateur expert mais non manager. Si l'on respecte un principe de rémunération lié à la rareté de l'expertise, cela peut aboutir à devoir payer plus ▶

un collaborateur donné que son manager. « *J'ai le cas dans mes équipes* » témoigne Pierrick Pétain, DSI de Kompass.

Savoir payer l'expertise

Si dans une entreprise de taille relativement modeste ou bien dans une culture anglo-saxonne, la chose peut ne pas choquer, le marché de l'emploi est beaucoup moins mature en France. « *En général, le problème n'existe pas en pratique* » conteste Carine Guillemette. En effet, il y a une échappatoire, très fréquente dans les entreprises françaises. Il s'agit de créer des équipes dédiées pour les experts de très haut niveau. Dans ces équipes là, les niveaux de salaires sont simplement plus élevés que dans les autres équipes, à potentiel moins important. Manager inclus. ■

Bertrand Lemaire

Mardi 20 mai 2014 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

Maîtriser le risque à l'heure des menaces complexes

De la cybercriminalité au risque fournisseur

Les entreprises se retrouvent plongées dans un monde toujours plus complexe et incertain. Le système d'information, devenu vital, est en lui-même une source importante de risques, notamment face aux cybercriminels. Mais il peut aussi être une partie de la réponse pour mieux maîtriser les risques.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE**CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 18 MARS 2014 PAR CIO**

Le DSI au service de l'expérience client

Intégration, Innovation et Disponibilité

Le 18 mars 2014, CIO a organisé une Matinée Stratégique sur le rôle du DSI dans l'amélioration de l'expérience vécue par le client ou l'utilisateur final de son organisation. Etaient partenaires de l'événement : Capgemini, Compuware, Contextor, Ipanema et OutSystems.

Les entreprises ont l'oreille tendue mais ne semblent pas faire quoi que ce soit avec ce que leur disent leurs clients » a dénoncé Andres Hoyos-Gomez, Directeur associé de Mc Kinsey & Company France en ouvrant la conférence « Le DSI au service de l'expérience client ». Celle-ci a été organisée au Centre d'Affaires Paris Trocadéro par CIO le 18 mars 2014, en partenariat avec Capgemini, Compuware, Contextor, Ipanema et OutSystems. Ce constat corroborait d'ailleurs les résultats de l'étude CIO menée peu avant et dont les résultats ont été présentés durant les premières minutes de la conférence. Pourtant, le rôle des systèmes d'information est fondamental dans l'expérience vécue par les clients ou les usagers d'une organisation.

Donner la bonne information sous le bon format au bon moment

Par exemple, comme l'a souligné Patrick Lemare, CEO de Contextor : « si le conseiller ou le vendeur n'a pas la bonne information, il ne peut pas servir le client correctement, ce qui génère de l'insatisfaction de sa part en plus du stress chez les collaborateurs. » Comme il ne peut pas être question de bouleverser le SI existant à chaque changement dans la relation client, il faut réussir à mettre à disposition les bons outils dans une forme adaptée en automatisant les procédures qui peuvent l'être. Les bonnes pratiques de la DSI pour satisfaire le client ont d'ailleurs été, juste après, l'objet d'une table ronde réunissant Claude Boinnot (Directeur des Opérations chez Les Taxis Bleus), Morvan Boury (Directeur Marketing Digital du groupe Nouvel Observateur), François Madjlessi (DSI de la Ville de Vincennes) et Emmanuel Thoorens (Directeur Search et Données de SoLocal, ex-Groupe Pages Jaunes).

Le cloud transforme la relation client

La demande des clients va vers un contenu toujours plus personnalisé, pertinent, proposé de manière fluide sur les différents canaux avec des réponses quasi instantanées. « Le cloud est au cœur de la transformation digitale. Le paysage des solutions est complexe, dynamique et conduit à des solutions best of breed, explique Fabien Bartolomucci, Directeur du Centre d'Excellence Customer Experience ►

chez Caggemini. De ce fait, la maîtrise de l'interopérabilité entre les « clouds » et l'implémentation de ces solutions au sein d'une plate-forme multi-canal vont bien au-delà de la simple ouverture à de nouveaux canaux. »

Garder le contrôle de ses applications

Pour optimiser l'expérience client, il convient entre autres de mesurer l'impact d'un dysfonctionnement et de le minimiser. « Le plus gênant est l'incapacité à définir rapidement ce qui dysfonctionne, ce qui implique de devoir réunir plein de gens autour d'une table lors d'une crise, pour un résultat lent et parfois approximatif » a expliqué Boris Serapian, Directeur Technique Compuware Europe du Sud. Il a de ce fait souligné l'importance de l'Application Performance Management pour surveiller, diagnostiquer et corriger les problèmes de performance applicative où qu'ils se produisent.

Michel Foulon, DSI du Courrier au sein du Groupe La Poste, a ensuite témoigné sur comment cet établissement fondé sous Louis XI est en train d'évoluer pour refonder l'expérience de ses clients. Les volumes de courrier papier ne cessent en effet de baisser alors que le réseau des facteurs a une force considérable. La valorisation de ce réseau passe ainsi largement par le numérique et la co-innovation.

Optimiser les flux réseaux

L'une des difficultés rencontrées pour optimiser l'expérience clients par le numérique est l'encombrement des réseaux informatiques. La seule réponse de l'augmentation permanente de la bande passante est inacceptable. Béatrice Piquer, Vice-Présidente Marketing d'Ipanema, a rappelé : « il faut garantir la performance au service de l'entreprise, délivrer plus mais malgré tout baisser les coûts ». Cela passe par une optimisation des flux.

Le rôle du DSI est donc bien bouleversé par la révolution numérique comme l'a ensuite défendu Luiz de Oliveira, Global Council Manager, The CIO Group, au Cabinet Forrester. Pour lui, « une entreprise numérique, par nature centrée sur ses clients, utilise la technologie pour créer de nouvelles sources de valeur pour ses clients ».

Pour ce faire, « le défi des DSI est de poursuivre l'effort d'innovation en le faisant perdurer dans le temps tout en continuant à faire fonctionner l'existant, ce qui implique de se simplifier la vie dans des tâches telles que la création d'applications mobiles » a conclu Rui Lamy, Business Development Manager d'Outsystems. ■

Pour en savoir plus



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



Enquête CIO

En lien avec la conférence
« Maîtriser le risque à l'heure des menaces complexes »,
CIO réalise pour la deuxième fois
une enquête auprès de ses lecteurs.

Quelle est votre propre maîtrise des risques ?



Répondez dès maintenant à cette enquête

Les résultats seront dévoilés lors de la Conférence Stratégique CIO du 20 mai 2014.

Garantir la fiabilité du système d'information lors d'une transformation globale

Le groupe Gefco a mis en œuvre l'une des plus grandes transformations de système d'information de ces dernières années. Spécialisé dans la logistique industrielle, ce groupe a un besoin de fiabilité forte dans le domaine des SI. La transformation a été menée par une DSI au profil international, Beray Legouverneur.



CIO : *Quelles sont les caractéristiques du secteur automobile où vous opérez maintenant depuis presque vingt ans ?*

Beray Legouverneur : L'industrie automobile et les secteurs connexes connaissent un très haut niveau d'exigence, notamment à cause des variations de volumes du marché. Il faut donc être capable d'optimiser les coûts et, à l'inverse, savoir tout autant réagir rapidement à une croissance en pouvant ouvrir des sites, y compris dans des pays lointains.

De plus, c'est un domaine très intégré. Le système d'information a donc une obligation de grande qualité, d'agilité et de fiabilité. Une seule petite minute de retard de livraison et de l'arrêt de la chaîne de la production client peut aboutir à des pertes financières très importantes car les chaînes de production sont gérées en juste-à-temps.

Dans cette optique, une entreprise spécialisée dans la logistique et le transport pour les grands acteurs de l'automobile (Peugeot, General Motors, Renault, Toyota...) comme Gefco a une obligation d'améliorer la gestion de la chaîne logistique et pas seulement d'exécuter des commandes. Parmi ces améliorations que nous avons réalisées, le système de traçabilité des véhicules transportés réalisé avec la technologie Exalead, et qui avait été primé aux Trophées CIO en 2009, est toujours en fonction.

Pour en savoir plus



Retrouvez
les Trophées
CIO 2009
sur CIO Online



CIO : *Pourquoi avez-vous été recrutée par Gefco ?*

Beray Legouverneur : Gefco recherchait quelqu'un avec une expérience industrielle mondiale, plus particulièrement dans l'automobile, pour gérer son système d'information en commençant par un programme de transition et de transformation baptisé Moïse. Quand je suis arrivée, les grandes lignes du programme étaient déjà décidées et ma mission était donc de mettre en œuvre Moïse. Il était impératif de respecter le planning et de délivrer la cible à la date dite. Or il s'agissait du plus grand programme de transition et de transformation en France en 2013.

CIO : *Quelle était la situation de départ ?*

Beray Legouverneur : L'environnement technique, réseau, poste de travail et support utilisateurs était déjà largement externalisé avec un important infogéreur. Les applications étaient également maîtrisées. La dette technique et les manques technologiques étaient identifiés.

Nous avons un problème sur nos infrastructures qui tenait à la fois de leurs performances et de leur coût. Gefco avait, depuis des années, privilégié des projets à valeur ajoutée métier et des projets clients et, du coup, par exemple, les serveurs devenaient obsolètes.

Mes prédécesseurs avaient déjà interrogé le marché. Le changement d'infogéreur était déjà acté avant mon arrivée et devait être lié à la transformation du système d'information.



Les applications étaient bien centralisées au niveau mondial et le réseau interne géré par plaques géographiques. Nous disposions d'un grand datacenter d'un millier de serveurs près de Paris et de deux plus petits (une trentaine de serveurs) en Pologne et à Singapour. Avec l'ancien infogéreur, environ 25 % de nos applications reposait sur un cloud privé qu'il nous fournissait, le solde était constitué de machines physiques, soit environ 700 serveurs, une bonne partie obsolètes, et environ 200 qui ont pu être récupérés et transférés chez notre nouvel infogéreur. Gefco avait déjà une grande expérience d'infogérance et une vision tournée vers l'externalisation.

CIO: *En quoi consistait la transformation attendue ?*

Beray Legouverneur: Il s'agissait d'industrialiser, de moderniser, de standardiser, de rationaliser et d'accroître l'agilité. Pour cela, trois étapes ont été définies. Il fallait s'occuper des infrastructures centrales puis migrer le réseau en augmentant sa fiabilité et baissant ses coûts. Enfin, la troisième étape consistait à s'occuper des agences locales et des postes de travail.

Avec la transition et la transformation chez le nouvel infogéreur, Capgemini en l'occurrence, 70 % de nos serveurs ont été installés dans un cloud privé, ce qui nous garantit une plus grande agilité. Cette infrastructure de cloud privé ne nous appartient pas : nous achetons la capacité et les services associés.

CIO: *Quels ont été les points critiques de la transition et de la transformation ?*

Beray Legouverneur: Nous avons mené un chantier du 13 mai au 13 novembre 2013. Le 13 novembre, nous avons arrêté le datacenter chez l'ancien infogéreur. On ne tourne pas la clé sans une certaine appréhension...

Une grande partie des 110 applications ont été transformées donc standardisées et industrialisées. Durant ces six mois du programme, la migration a été progressive, application par application... Nous en avons profité pour faire évoluer notre réseau, notre messagerie Exchange et nous avons migré nos 10000 boîtes aux lettres.

Un des points critiques a probablement été la clôture mensuelle qui conjugue SAP, SAP/BW et notre TMS (Transport Management System). Ce processus complexe prenait 25 heures avec l'ancienne infrastructure contre 8 aujourd'hui. Nous procédons maintenant à une amélioration continue des performances. La clôture mensuelle peut donc désormais être faite en une seule nuit et nous permet d'assurer une clôture financière au plus tôt.

CIO: *Aviez-vous d'autres objectifs ?*

Beray Legouverneur: En effet. Par exemple, il fallait que la transmission de données entre applications métiers, du scanning des colis à l'intégration au système d'information, dure moins de cinq minutes. L'objectif est pratiquement atteint aujourd'hui.

Nous avons également amélioré la performance de nos applications métiers.

L'approvisionnement d'une machine prenait plusieurs mois. Aujourd'hui, le processus de décision, la validation et le dimensionnement prend encore quelques jours mais la fourniture d'une machine virtuelle ne prend plus que quelques minutes. Nous sommes conscients du risque inhérent à cette facilité et cette rapidité : la multiplication des machines. Nous devons donc faire attention à supprimer les machines virtuelles non utilisées.



BERAY LEGOUVERNEUR EN BREF

D'origine turco-danoise et mariée à un Français, Beray Legouverneur est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu à Istanbul en 1982 dans une spécialité d'ingénierie mécanique, d'un second diplôme d'ingénieur, en informatique cette fois, reçu à Copenhague en 1985 et enfin, en 1994, d'un diplôme de gestion internationale de l'IMD en Suisse. Elle a vécu dans une dizaine de pays.

Elle débute sa carrière professionnelle à Copenhague en 1984 dans une filiale d'IBM comme développeuse puis chef de projet. En 1990, elle devient directrice informatique d'une société d'investissement, MSC International avant, en 1991, de rejoindre Ambrasoft, une SSII du groupe Olivetti, comme directeur de programme puis directeur ERP.

Elle arrive à Paris en 1996 et entre pour la première fois dans

le secteur de l'équipement automobile en devenant ERP/PDM Manager chez Meritor (Rockwell Automotive). Le niveau faible en Français oral de Beray Legouverneur à l'époque n'était pas gênant pour entrer dans cette entreprise américaine.

De 2000 à 2002, elle devient directrice de practice « conseil en management » chez TRW ISCS, la division consulting du groupe américain TRW.

Elle retourne pour de bon dans le secteur automobile en 2002 lorsqu'elle intègre le groupe Faurecia. Elle est d'abord DSI de la branche Sièges de Faurecia avant de devenir, en 2006, directrice études et applications au niveau groupe.

Enfin, en mai 2013, elle devient DSI du groupe Gefco, entreprise spécialisée dans le transport et la logistique, essentiellement pour le secteur automobile. ■

Globalement, en plus de l'optimisation financière, il fallait garantir la fiabilité et la stabilité des applications métiers.

Nous avons encore un grand chantier d'urbanisation à lancer pour continuer d'optimiser la performance et les coûts.

CIO : *Et les postes de travail ?*

Beray Legouverneur : Dans une troisième étape, le renouvellement de nos postes de travail, actuellement sous Windows XP, va aussi contribuer à réduire notre dette technique. Nous en profitons pour déployer l'outil de communication unifiée Lync de Microsoft.

En complément, nous initions aussi la refonte des infrastructures de nos agences. Nous commençons par les agences à la dette technique la plus importante et les infrastructures les plus critiques.

CIO : *Avez-vous atteint tous les objectifs ?*

Beray Legouverneur : La diminution des coûts a suivi le modèle prévu. Les marges de manœuvre budgétaires dégagées ont été réinvesties dans la suite du programme Moïse. Les coûts d'exploitation économisés ont ainsi été utilisés d'une part pour régler la dette technique et d'autre part pour mener d'autres projets.

La direction générale a insisté pour que nous investissions dans la fiabilité et la stabilisation après notre programme de transformation. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

LES SEPT PILIERS D'UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

- 1 **Fort appui de la DG.** L'appui de la direction générale est absolument nécessaire car le coût d'un tel projet est élevé.
- 2 **DSI reconnu comme cadre dirigeant.** Il doit donc appartenir au Comité Exécutif.
- 3 **Industrialisation.** Un projet de transformation doit notamment avoir pour objet l'industrialisation et la standardisation.
- 4 **Clarté des objectifs.** Il est indispensable de définir clairement les objectifs à atteindre, notamment en matière d'agilité, de performance et de coût.
- 5 **Vision de la situation.** Il faut parfaitement connaître la situation de départ avec les points faibles et les points forts de l'existant en s'appuyant sur l'expertise et l'expérience des équipes de la DSI.
- 6 **Durée limitée.** Il est nécessaire que l'exécution de la transformation soit dans un temps borné afin qu'elle ne s'éternise pas.
- 7 **Partenariat.** L'entreprise doit avoir une relation partenariale avec son infogéreur. La relation doit en effet être définie dans la durée.

L'attaque du terrifiant MDM tueur de BYOD

BYOD a été un succès de l'entreprise, car il permet aux employés la commodité de combiner leur travail et leur vie personnelle sur un seul appareil mobile tout en offrant aux entreprises un sentiment de sécurité grâce à un logiciel de gestion des périphériques mobiles. Toutefois, l'enquête de nos confrères de CIO Etats-Unis montre que le MDM peut faire fuir les utilisateurs.

Arrêtez-moi si vous avez déjà vu ce film de science-fiction auparavant : les humains développent des logiciels pour rendre la vie plus commode, mais le logiciel fait son travail trop bien et, finalement, devient un cauchemar pour ses créateurs. Eh bien, nous n'en sommes pas encore là. Mais l'écho de ce thème se dessine dans l'évolution rapide du marché du BYOD (ou Bring Your Own Device).

Il y a seulement deux ans, le BYOD a commencé à inonder l'entreprise, en partie grâce aux nouveaux outils de gestion des terminaux mobiles (MDM). Ces logiciels permettent d'établir un équilibre entre la facilité pour les employés d'utiliser un terminal agréable pour leur travail et la faculté d'installer des applis personnels sur le même terminal.

Mais, désormais, on commence à voir des entreprises profitant des capacités avancées du MDM qui menacent, en le faisant, de ruiner les avantages acquis pour l'expérience utilisateur. « *Nous pensons que certaines DSI qui sont habituées à mettre en place de solides contrôles sur les appareils mobiles vont mettre en œuvre des politiques de MDM qui sont tout simplement trop onéreuses* », explique Van Baker, analyste au cabinet Gartner.

Est-ce que le MDM va tuer l'utilisation des terminaux mobiles ?

L'emploi des terminaux mobiles grand public dans l'entreprise doit son essor à l'expérience utilisateur que Apple et, plus tard, Android, ont permis. Si l'ergonomie souffre, la révolte de l'utilisateur suivra sûrement. En 2016, un programme BYOD sur cinq va échouer en raison du déploiement en entreprise de mesures de MDM qui sont trop restrictives, prédit Van Baker.

Gartner a également sondé les travailleurs en fin d'année dernière et a constaté que une personne sur cinq refusait le BYOD en raison de problèmes de confidentialité. Pris ensemble, les remises en cause de la convivialité et de la confidentialité peuvent faire dérailler le mouvement BYOD. Van Baker ne fait pas sa sombre prédiction sur une simple conjecture. Il affirme qu'il voit déjà la dégradation de l'expérience utilisateur sur les appareils mobiles à cause du MDM.

Par exemple, certains départements informatiques mettent en œuvre grâce au MDM des contrôles pour forcer les utilisateurs à utiliser de multiples mots de passe. Dans un scénario de ce genre, un utilisateur avec une application Facebook ouverte dans l'espace personnel d'un terminal BYOD qui veut vérifier ses emails professionnels doit se déconnecter de Facebook, se déconnecter de son espace personnel, se connecter à l'espace de travail et se connecter à la messagerie d'entreprise. Si l'utilisateur veut revenir à Facebook, il doit tout refaire dans l'ordre inverse. Van Baker a donné l'exemple d'une autre société qui a déployé des tablettes avec GPS, Wi-Fi et téléphone mobile désactivés. Les tablettes sont, de plus, contenues dans des coques qui obligent à employer une carte d'identité sécurisée. Au final, les tablettes sont devenues essentiellement un poids inutile.

D'autres tactiques trop courantes anéantissent l'expérience utilisateur : forcer les employés à n'utiliser les applications mobiles de l'entreprise que dans les locaux de la dite entreprise ; obliger à utiliser un ►

client de messagerie anti-ergonomique à la place du client de messagerie natif... « *Ce genre de procédés ne peut tout simplement pas être accepté* », affirme Van Baker. Il ajoute : « *cela ne peut que va les employés à refuser de continuer à participer à des programmes BYOD.* »

Une autre façon de faire souffrir la convivialité est le manque d'accès à de nouvelles fonctionnalités. Les fabricants d'appareils axés sur la satisfaction des consommateurs finaux, comme Apple et les fabricants de terminaux sous Android, livrent régulièrement des fonctionnalités intéressantes. Ces terminaux constituent un espace où beaucoup de changements, de corrections, de correctifs, de capacités supplémentaires, arrivent sur le marché avec une fréquence rapide. Apple, par exemple, diffuse en ce moment sur iOS 7.0.4, sa quatrième release de la même version du système. Chaque évolution non programmée du matériel ou du logiciel peut être lancée de façon inopinée par n'importe quel fournisseur focalisé sur le consommateur. Mais un tel lancement déclenche une réaction en chaîne avec laquelle les développeurs d'applications et les fournisseurs de MDM doivent composer pour apporter des modifications à leurs propres logiciels.

Avec le MDM en gros souliers, l'agilité souffre

Jusqu'à présent, les éditeurs purs de MDM ont été assez agiles, mais la situation évolue au fil de l'entrée sur le marché des poids lourds des logiciels d'entreprise. Microsoft a ainsi développé ses propres outils de MDM. Citrix a acheté Zenprise il y a un an. IBM a acheté Fiberlink en novembre de l'année dernière. Plus récemment, VMware a acheté AirWatch. Pourtant les géants de la technologie pour les entreprises n'ont pas bien réussi à suivre le rythme frénétique et lunatique de la consommation.

« *Il est difficile d'imaginer Microsoft, Oracle, SAP ou IBM assez souples pour tenir le rythme* », juge Van Baker. Il complète : « *la même chose peut être dite à propos de l'acquisition par VMware d'AirWatch et celle de Zenprise par Citrix. Est-ce que Zenprise est toujours agile comme avant ? Je ne le pense pas.* »

Si le MDM ne prend pas en charge la dernière mise à jour, les employés ne seront pas en mesure d'obtenir les dernières fonctionnalités sur leur terminal leur appartenant personnellement. Si le MDM impose trop de contrôles, les employés se révolteront et le rejèteront. Si les histoires de science-fiction nous ont appris quelque chose : à la fin, les humains gagnent toujours. ■

Tom Kaneshige, CIO.com / Traduction : Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Mardi 23 septembre 2014 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

Le décisionnel transforme les données en connaissances

Du Big Data au Big Knowledge



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

SAVOIR UTILISER DES CAROTTES

MANAGER LES ÉQUIPES TECHNIQUES ?

BAH, C'EST COMME LES AUTRES.
MAIS UN PEU PLUS TECHNIQUE.



CIO EVENEMENTS 2014

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2014 sur cio-online.com

20 mai 2014

MAÎTRISER LE RISQUE À L'HEURE DES MENACES COMPLEXES

De la cybercriminalité au risque fournisseur

23 septembre 2014

LE DÉCISIONNEL TRANSFORME LES DONNÉES EN CONNAISSANCES

Du Big Data au Big Knowledge

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 62 10

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Ont participé à ce numéro : Oscar Barthe

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

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