

ÉDITO

Changer est souvent difficile, même quand c'est nécessaire. Quand une entreprise est en croissance ou se réorganise, cela oblige à adapter son système d'information, voire à le refondre de pied en cap. C'est un chantier lourd durant lequel il ne faudra jamais négliger la gestion du changement tant elle seule permettra de tirer tous les fruits du nouveau système d'information. En cette fin de 2010, le moment est bien adapté pour tirer le bilan de ces changements effectués cette année et anticiper ceux à venir. Nous vous souhaitons d'excellentes fêtes et nous vous donnons rendez-vous en janvier 2011.

SOMMAIRE

GUIDE SOLUTIONS

Quand la refonte du système d'information s'impose

p. 1 à 5

DSI d'Accenture : « Nous avons divisé par 4 le nombre de nos applications »

p. 6

GESTION DE CARRIÈRE

Pourquoi et comment recruter des femmes cadres dirigeants

p. 7 à 10

INTERNATIONAL

Le déploiement d'un PGI responsable des mauvais résultats d'une entreprise

p. 11

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Bénéteau rattache ses informaticiens aux directions métiers

p. 12 à 13

HUMEUR

p. 14

GUIDE SOLUTIONS

Quand la refonte du système d'information s'impose

Il faut savoir restructurer de fond en comble un système d'information quand l'activité ou l'évolution de l'entreprise l'exigent. Les managers IT doivent également agir quand l'obsolescence du SI est évidente avec ses coûts induits.

Servir le métier et la création de valeur par l'entreprise est particulièrement difficile pour un manager IT lorsque l'entreprise elle-même évolue fortement ou brutalement. Le système d'information doit alors suivre le mouvement. La direction générale préférerait même qu'il le précède. Il arrive également que le système d'information, maintenu durant des années sans bouleversement, se révèle soudain totalement inadapté. La refonte s'impose alors. Cette même refonte peut trouver sa source dans la nécessité de réduire les coûts de maintenance, devenus prohibitifs. La refonte, enfin, peut être la seule solution pour délivrer aux métiers les services dont ils ont besoin quotidiennement. Même dans le cas de PME, il s'agit alors de chantiers lourds qu'il faut prendre à bras-le-corps. C'est ce que l'on constate chez l'industriel Grosfillex, chez le gestionnaire d'habitations L'effort Rémois ou à la Monnaie de Paris.

Unifier le système d'information pour accompagner la croissance

Avec 1200 salariés dans le monde, dont 900 en France, Grosfillex est une PME, spécialiste du mobilier et de la menuiserie plastique. Créé en 1927 pour réaliser du mobilier en bois près d'Oyonnax (Ain, dans la Vallée de la Plastique), le groupe possède aujourd'hui trois usines en France dans la même région, et trois autres dans le monde (Etats-Unis, Russie et Brésil). ▶



La multiplicité des applicatifs entraîne une dérive dans les coûts

Olivier Candela
Grosfillex



La refacturation interne entraîne parfois l'idée que la DSI coûte mais rapporte peu

Olivier Candela
Grosfillex

Grosfillex est directement implanté commercialement dans sept pays européens. Son développement s'est accompagné d'une prolifération applicative. « *Le système était composé, en 2007, de 27 logiciels systèmes et de 65 logiciels métiers soit sous IBM AS/400 [NDLR: iSeries] soit sur PC/Windows* » se souvient **Olivier Candela, DSI de Grosfillex**. La logique était de prendre le meilleur produit pour chaque fonction, selon la fameuse stratégie dite « *Best of Breed* ».

Multiplicité des logiciels, multiplicité des coûts

Moovex d'Intentia était ainsi utilisé en gestion de la production et de la comptabilité, Minos d'Ordirope pour la gestion commerciale, Pasha de Sopra pour la paye ainsi que de nombreux logiciels spécifiques métier. Si chaque logiciel remplit ainsi parfaitement sa fonction, leur multiplicité pose le problème de la multi-compétence de la DSI. Pour Olivier Candela, « *non seulement cela impactait l'image de la DSI mais surtout cela entraînait des dérives dans les coûts* ». Certains applicatifs devenaient obsolètes et les infrastructures elles-mêmes n'étaient plus au niveau nécessaire.

A cela se greffait un problème bien connu de toutes les entreprises ayant des relations dématérialisées avec la grande distribution : l'existence d'une solution d'EDI par centrale d'achat. La multiplicité entraînait là encore des coûts importants et des difficultés de maîtrise. La refonte engagée par Olivier Candela visait donc à maîtriser les coûts, restructurer le fonctionnement interne et basculer la DSI dans un mode de création de valeur pour l'entreprise en la mettant au service des utilisateurs et des clients. L'équipe IT de Grosfillex réunit une vingtaine de personnes.

Utiliser à fond un nombre limité d'applications

« *La refacturation interne entraîne parfois l'idée que la DSI coûte mais rapporte peu* » regrette Olivier Candela. Deux études de schémas directeurs ont été menées en 2007 pour définir une situation cible : l'une sur les applicatifs avec la société de conseil Axsolu, l'autre sur les infrastructures avec IBM. La rationalisation du parc applicatif est passée par un recentrage sur le logiciel Minos en version Java, l'ERP Moovex et quelques applications métiers. Sans dogmatisme, « *les nouvelles solutions sont basées aussi bien sur l'existant que sur des changements* » pointe Olivier Candela. Des applications spécifiques sont supprimées en étant remplacées par un usage étendu en fonctions d'autres applicatifs. Une cible intermédiaire est de réduire le système d'information à 40 logiciels métiers. Le système cible est destiné à fonctionner sur deux AS/400 installés de façon similaire, l'un en France et l'autre aux Etats-Unis, reliés par VPN, et dans un premier temps sans réplication entre les deux. L'intégration a été opérée par la SSII Isys. ▶

LES 7 RÈGLES D'OR D'UNE BONNE REFONTE

- 1 **Ne jamais reculer devant une adaptation** du système d'information face à une évolution de l'entreprise. Le système d'information est l'outil quotidien sur lequel repose le fonctionnement de l'organisation. Il doit rester adapté.
- 2 **Ne pas négliger le problème humain de la multi-compétence** dans des équipes IT réduites si le système d'information multiplie les logiciels.
- 3 **Tenter de toujours réduire le nombre d'applicatifs** afin de limiter la multiplication des coûts de maintenance. Cela peut passer par un accroissement du périmètre fonctionnel couvert par chacun ou par le choix de produits plus complets.
- 4 **La refonte d'une informatique doit normalement suivre une refonte des processus**. Même si la problématique était essentiellement technique (comme une obsolescence), c'est tout de même le bon moment pour remettre à plat les processus et optimiser.
- 5 **Ne pas heurter inutilement les susceptibilités**. Si le mode de fonctionnement est essentiellement décentralisé, centraliser l'informatique amènera un échec et pas une refonte des processus. Celle-ci doit précéder sa traduction informatique ou bien l'informatique doit servir la décentralisation.
- 6 **Associer les utilisateurs finaux au choix des progiciels**. Non seulement ils sont mieux placés que les techniciens pour juger de la pertinence métiers des produits mais, en plus, cela leur permettra de s'approprier la refonte au lieu de la combattre.
- 7 **Faire attention au calendrier**. Profiter d'une fermeture annuelle à dates connues d'avance est une bonne idée. Procéder à une refonte perturbant le fonctionnement en pleine surcharge de travail en est une très mauvaise.



Depuis 1999, nous avons juxtaposé des systèmes d'information différents

Laurent Roux
L'Effort Rémois

L'établissement des Etats-Unis, avec deux salariés pour l'exploitation et un chef de projet, gère aussi l'implantation au Brésil. A l'inverse, en Russie, les applications spécifiques d'une part (en cyrillique, tenant compte de la législation locale particulière) et la maintenance des postes de travail d'autre part sont totalement confiées à deux prestataires locaux.

Olivier Candela se réjouit: « *la migration de version de Minos s'est déroulée sans aucun incident et nous y traitons aussi désormais la gestion commerciale et des fonctions qui étaient auparavant couvertes par des feuilles Excel voire à la main. Nous avons aussi un projet de GRC [NDLR: Gestion de la Relation Client] sur la même plate-forme.* » Afin d'éviter de gérer en interne des produits complexes nécessitant des compétences pointues, Grosfillex soustrait désormais deux domaines.

Le SaaS à bon escient

Le premier est la paye, accédée à présent en mode SaaS (*Software as a Service*) sous Cegedim SRH. « *Nous n'avons pas fait le choix du SaaS pour le SaaS mais opté pour la couverture des besoins fonctionnels des utilisateurs* » souligne Olivier Candela. Quant à la gestion de l'EDI avec les centrales d'achat, elle a été totalement confiée en infogérance à la SSII Ordirope même si les infrastructures restent localisées dans les locaux de Grosfillex.

Enfin, Grosfillex a fait un choix qui peut paraître audacieux, celui d'une solution construite par une « quasi-start-up » qui tient de l'essaimage, ce qui est pour le moins rare dans une PME. En l'occurrence, il s'agit de Vienadom, une société créée par Vincent Garnier, l'architecte de la DSI et qui travaille désormais en temps partagé entre son entreprise et Grosfillex. Le produit de Vienadom est construit sur l'offre collaborative Lotus Domino d'IBM. Elle inclut une GED avec Workflow, un coffre-fort de données, des facilités pour intégrer les produits métiers et un outil collaboratif transversal pour communiquer, échanger et partager. « *La gestion documentaire centralisée avec l'incorporation des processus métiers de Vienadom nous a permis de remplacer avantageusement quatre ou cinq produits du marché tout en proposant de nouveaux services aux utilisateurs* » se réjouit Olivier Candela.

Plurial regroupe quinze entités et quinze systèmes d'information

Le développement international d'une PME n'est pas le seul cas entraînant la refonte du système d'information. Le regroupement de structures possédant chacune son propre système d'information est au moins aussi fréquent. On peut alors choisir une méthode de rapprochement douce. Le groupe Plurial est né en 1999 d'un regroupement de sociétés collectrices et gestionnaires du 1 % Logement de la région Champagne Ardennes. Il comprend des filiales immobilières louant des HLM, dont la principale entité est L'Effort Rémois.

Depuis 2010, un rapprochement est entamé avec des structures de la zone Alsace-Lorraine. « *Depuis 1999, nous n'avons pas mis en place de plan pour créer un système d'information commun à la quinzaine d'entités du groupe. Nous avons juxtaposé des systèmes d'information différents* » admet **Laurent Roux, DGA de L'Effort Rémois**. Un projet de rapprochement est finalement conçu à la demande des entités. Laurent Roux précise: « *le projet consistait dans la mutualisation des mises à jour car il est impossible de fusionner totalement une quinzaine de systèmes d'information d'une quinzaine d'entités ayant chacune son mode de gestion et son activité propre.* » La commande est cadrée courant été 2009. Le projet est monté en s'appuyant sur les recommandations du cabinet Oresys autour de la thématique « *mieux travailler ensemble sur des outils plus efficaces mais en partant de l'existant.* »

L'APF CENTRALISE ET FAIT INFOGÉRER SES SERVEURS

L'Association des Paralysés de France (APF) a été créée en 1933. Elle gère 400 établissements avec 11 000 salariés. Elle assure des prestations à l'attention d'un public handicapé et une action militante en leur faveur. Son système d'information était, jadis, décentralisé avec une répartition des serveurs dans les établissements. La DSI de 60 personnes devait donc gérer 280 serveurs répartis ainsi que le parc de postes de travail. Le projet « SI 2010 » visait à simplifier le travail des établissements au niveau informatique en centralisant les serveurs et tous les

logiciels communs (comptabilité, finances, GRH, logiciels métiers...) notamment le progiciel Cegid. Cette centralisation technique n'a impliqué aucune modification dans les modes de fonctionnement de l'association. En revanche, elle devait faciliter la montée en niveau de service, la flexibilité et la sécurité du système d'information. La plate-forme est opérationnelle depuis juillet 2009. L'ensemble des serveurs ont été virtualisés avec les technologies VMWare et sont désormais hébergés chez l'opérateur Colt. ■



Un regroupement de services aurait heurté les autonomies des entités du groupe

Laurent Roux
L'Effort Rémois

Il s'agit donc d'une mutualisation des moyens et des hommes mais sans créer de service informatique groupe. « Chaque entité bénéficie d'une véritable délégation de gestion de ses propres affaires. Un regroupement de services aurait heurté les autonomies, les individus et les procédures » explique Laurent Roux. La feuille de route a été tracée en mars 2010. Pour concilier le besoin de mutualiser, notamment les nouveaux services, et l'exigence d'autonomie des entités, le groupe Plurial a opté pour une démarche « orientée clients. » Il y a un partage des meilleures expériences au sein du groupe, toujours dans le but d'un meilleur service rendu aux clients finaux. « Par exemple, nous avons mis en œuvre un portail client permettant de consulter un historique des factures et de payer en ligne » mentionne Laurent Roux.

Savoir faire du neuf avec du vieux issu de l'expérience accumulée

D'autres projets ont visé à sortir du système d'information de vieux outils obsolètes pour être à la page en termes de technologies, avec des services modernes rendus aux utilisateurs. C'est ainsi que Plurial a choisi de mettre en œuvre une nouvelle GED-GRC avec une intégration entre la téléphonie et l'informatique. Un nouvel outil de reporting des indicateurs de gestion et de leur consolidation a aussi été mis en œuvre.

Les préconisations pour le schéma directeur informatique ont comporté une harmonisation des connaissances de chaque entité. L'Effort Rémois a ainsi utilisé un outil de GRC en ligne issu d'une autre expérience. Sont également harmonisés les liens informatiques entre les entités (notamment dans les relations maisons-mères/filiales HLM), et des rationalisations avec des économies d'échelle sur certains outils comme la comptabilité.

La mise en œuvre a été réalisée par chaque service informatique, le cas échéant avec le renfort de SSII. La méthodologie employée visait à optimiser l'existant sans jamais heurter la culture locale. « Des réunions ont visé à rapprocher les gens et à les faire tous participer, à objectiver les problèmes posés, le tout en développant une forte écoute » se réjouit Laurent Roux. L'implémentation du schéma directeur informatique se fait progressivement, sans réelle date contrainte. Elle n'en est que plus confortable.

La Monnaie de Paris refond son informatique avec son statut

Croissance internationale et fusions sont des cas fréquents de refonte du système d'information. Le changement de statut juridique d'une entreprise est plus rare. Il peut amener l'obligation de refondre son système d'information. C'est le cas à la Monnaie de Paris. Cette organisation était jadis une direction du Ministère des Finances soumise à une comptabilité publique aux principes très rigides avec un chiffre d'affaires annuel de 126 millions d'euros, 500 salariés et deux sites industriels. Or son activité industrielle (production de monnaie fiduciaire métallique française ou étrangère, production de médailles) rendait ce statut très peu adapté. ►

LA DÉMATÉRIALISATION DES FACTURES EN SAAS COMME VECTEUR DE CHANGEMENT

Bien que filiale du groupe de protection sociale Malakoff-Médéric, Auxia dispose de son propre système d'information et de sa DSI. Sa forte croissance l'a poussée à refondre son système d'information autant que ses méthodes de travail. Ainsi, Auxia a opté pour une solution en mode SaaS pour dématérialiser ses factures, histoire de se retirer une épine du pied dans un domaine qui n'est pas porteur de valeur stratégique. Auxia est surtout spécialisé dans les contrats d'assurance décès pour les obsèques. Désormais, la moitié de son activité est constituée de la gestion de contrats similaires pour le compte d'assureurs tiers comme Prédica. Le chiffre d'affaires s'est considérablement accru grâce à cette diversification. Auxia reste cependant une PME organisée en plusieurs entités juridiques pour des raisons légales. De 50 personnes en 2007, Auxia est passé à une centaine, les activités atteignant aujourd'hui environ 320 millions d'euros par an pour 700 000 contrats gérés.

La gestion des factures entrantes n'est pas stratégique en elle-même : beaucoup de tâches étant mutualisées au niveau groupe, le nombre de factures entrantes est très limité : un millier par an environ. Mais la refonte des processus imposait de revoir leur traitement sous peine d'un blocage. En effet, chaque acteur concerné traitait ses propres factures avec des listes sous Excel dont la réconciliation avec la comptabilité était délicate. Traiter la problématique en mode dématérialisé dans une GED commune à tous, et où chacun scanne les factures dont il est responsable, permet d'éviter les blocages de processus. Auxia a donc fait ce choix mais a également été plus loin en optant pour un SaaS, Yooz, proposé par le groupe Itesoft. « Le mode SaaS nous a permis de mener le projet facilement et rapidement, en quelques réunions, avec un co-pilotage DSI/DAF » plaide Xavier Le Clech, DAF d'Auxia. Ce choix est expérimental et, quand un bilan définitif sera tiré, pourrait ouvrir la voie à d'autres SaaS. ■



Rapprocher les gens et objectiver les problèmes sont impératifs

Laurent Roux
L'Effort Rémois

En 2007, cette structure est devenue un EPIC, un établissement public industriel et commercial, doté d'une gestion de type privé. A cela s'ajoutait le problème de sa gestion de production et de clientèle, réalisée sur un logiciel spécifique à bout de souffle et obsolète.

Une refonte globale du système d'information s'imposait. La Monnaie de Paris s'est fait accompagner par un assistant à maîtrise d'ouvrage, le cabinet Ineum, choisi après appel d'offres. Ineum a rédigé un cahier des charges pour le nouveau système d'information. Les réponses reçues ont été filtrées sur des critères de plus en plus sévères, après des épreuves de plus en plus pointues, avec démonstrations et maquettes. Le système d'information à construire devait être parfaitement intégré, avec le moins de développement spécifique possible. Une solution progicielle de type PGI s'imposait donc. Mais la difficulté du projet reposait sur la grande variété des activités : production de séries importantes pour les monnaies, séries parfois très limitées et vente jusqu'à l'unité pour les médailles.

Une mise en production durant une fermeture annuelle

Au final quatre solutions ont été retenues, présentées soit par un éditeur, soit par un intégrateur s'appuyant sur un progiciel. La Monnaie de Paris a retenu ERP X3 Premium Edition de Sage. **Gilles de Gouyon, DAF de La Monnaie de Paris**, se réjouit notamment de la possibilité d'un double suivi des stocks de métaux (souvent précieux) entre le poids théorique d'une médaille et son poids réel donné par la balance. La mise en production a eu lieu le 5 janvier 2009, au retour de la fermeture annuelle des unités industrielles pour les fêtes de fin d'année. La formation des personnels s'est faite en mode pyramidal : d'abord des utilisateurs clés qui, ensuite, forment les autres utilisateurs. Ce mécanisme est certes plus long mais facilite la gestion du changement et l'appropriation de l'outil en impliquant des échanges entre services. La refonte des procédures en a été facilitée. Durant 2009, cette mutation s'est accompagnée d'un travail de contrôle, nettoyage et complétion des données. La mutation s'est donc réalisée avec des impératifs forts de délais liés à l'évolution statutaire de l'entreprise, subie et non choisie. Au bout du compte, si une entreprise ne s'adapte pas à l'évolution de son environnement, en adaptant son système d'information, c'est sa mort assurée. ■

Bertrand Lemaire ►

Page suivante :

DSI d'Accenture : « Nous avons divisé par 4 le nombre de nos applications »

Mardi 1^{er} février 2011 - Pavillon Dauphine - Paris 16^e

Le poste de travail de nouvelle génération arme de productivité massive

Le poste de travail est l'élément clé du système d'information pour tous les utilisateurs en entreprise. Les évolutions technologiques récentes remettent totalement en cause sa forme et ses usages.

Les applications Saas, le Cloud, les tablettes, les smartphones, la virtualisation, la convergence fixe-mobile et les communications unifiées impulsent de nouvelles ambitions en ce qui concerne le traditionnel PC.

Les utilisateurs deviennent de plus en plus exigeants, obligeant les DSI à anticiper des migrations massives de parc, des mises à jour à grande échelle et une gestion plus fine des licences.

CIO vous invitent à venir partager vos expériences avec vos pairs lors de la conférence Poste de travail qui s'organisera autour de ces 3 grands thèmes :

- **Le nouveau poste de travail, clé de l'accroissement de la productivité**
 - **Le poste de travail au service de l'ubiquité**
- **Les besoins métiers en matière de poste de travail**

INSCRIVEZ-VOUS

DSI d'Accenture : « Nous avons divisé par 4 le nombre de nos applications »

Franck Modruson est DSI d'Accenture. De passage à Paris début décembre, il décrit comment en renouvelant ses applications et en divisant leur nombre par quatre, les coûts informatiques ont été réduits et la qualité de l'information améliorée.

Q : Quel est l'objectif principal de la DSI d'Accenture en 2011 ?

Franck Modruson : Nous devons suivre le rythme du business. Nous avons enclenché début décembre la mise à jour de notre plan prévisionnel pour les trois ans à venir. Nous allons interroger les patrons des entités d'Accenture afin de savoir où ils veulent que l'IT se renforce. C'est ainsi qu'en 1999, nous avons décidé du basculement de notre informatique sur les solutions de Microsoft – et à l'époque c'était un sacré pari car leur système d'exploitation était Windows NT 4 – et nous avons décidé d'adopter des serveurs x86 en remplacement de nos systèmes hétérogènes, dont le Mainframe et les AS400. A l'époque, il fallait avoir la vision de ce que ces nouveaux composants allaient devenir. Aujourd'hui, nous sommes à 100 % sur des architectures x86. Nous avons changé nos technologies.

Q : Qu'en est-il de la réduction des coûts pour 2011 ?

Franck Modruson : la réduction des coûts est toujours présente. Elle vous oblige à mieux travailler. Réduire les coûts cela passe par la réduction du nombre d'applications, la standardisation des technologies et le déploiement d'une seule solution à l'échelle mondiale dans un domaine. Nous avons deux mille cent applications en 2001, nous en avons cinq cent vingt-cinq aujourd'hui. Et il ne s'agit pas de consolidation d'applications existantes, ces applications sont nouvelles. Nous n'avons conservé que quelques anciennes applications, dont la plus vieille date de 1995. Nous avons pris la décision de migrer et d'unifier notre gestion mondiale sur SAP en 2004. En faisant cela nous avons réduit les coûts. Nous utilisons SAP BW pour le décisionnel et les outils de Microsoft pour le *reporting*. Et ce qui a pu être perdu en personnalisation pour les utilisateurs a été gagné du côté de la qualité de l'information. Nos données sont désormais consolidées. Notre directeur financier peut descendre en détail région par région. Ce qui était impossible lorsque chaque région disposait de son propre système. Avec moins d'applications, l'information est plus sûre car il n'existe pas de multiples versions de l'information dans le système. Cela nécessite une gestion du changement bien sûr mais nous sommes désormais standardisés sur toute la planète. Il faut adopter un seul modèle, et le généraliser à toute la planète. Cela permet de réduire les coûts.

Q : Comment évolue votre budget IT ?

Franck Modruson : Actuellement, nous dépensons 30 % de moins en IT qu'en 2001 alors que l'entreprise est devenue deux fois plus importante. Notre budget IT actuel serait deux fois supérieur si nous n'avions pas procédé à la réduction du nombre de nos applications. Notre budget d'investissement devrait augmenter d'environ 10 % en 2011, tandis que nos coûts d'exploitation devraient rester stables, même si notre objectif est de les faire baisser, notamment grâce à la qualité de nos investissements. Nous y sommes parvenus en réduisant le nombre d'applications, en standardisant et en automatisant. Nous avons un développement spécifique important en cours. Il s'agit d'une application à destination des équipes clients pour « *l'engagement, contract and delivery management*. »

Q : Avec la montée en puissance du Saas, ne craignez-vous pas que la fonction de DSI ne disparaisse ?

Franck Modruson : je n'ai pas peur que la fonction de CIO disparaisse. Mais nous allons faire le même job avec moins de gens en interne. Actuellement, chez Accenture, les gens nécessaires au fonctionnement de l'IT sont au nombre de 3700, pour une entreprise qui emploie environ 200000 personnes dans le monde. Ces personnes se répartissent entre 500 personnes du service IT lui-même et 3200 qui délivrent des services à la DSI mais qui délivrent également des services aux clients d'Accenture. Nous sommes un client parmi d'autres. Quant aux 500 personnes de la DSI, leurs responsabilités concernent l'établissement de la stratégie IT et sa planification, l'architecture, la gestion de la relation avec les clients internes et la gestion des budgets. Côté Saas, nous regardons les solutions de type Google pour notre messagerie. Mais elles ne sont pas encore assez mûres. De nombreuses fonctions leur font encore défaut, par exemple, la copie cachée chez Google est absente, mais ce n'est qu'un exemple parmi d'autres. Nous utilisons déjà le Saas, en ce qui concerne le processus de recrutement pour nos équipes de RH. C'est la solution de Taleo que nous utilisons. Et d'une certaine manière, la gestion des paies, très dépendante de chaque contexte local, que nous avons totalement outsourcée en mode BPO (*Business Process Outsourcing*) est également une forme de Saas. Nous utilisons environ une vingtaine d'applications en mode Saas. D'ailleurs, selon les secteurs, l'offre Saas est plus ou moins mûre. Le Saas est un composant du futur. ■

Propos recueillis par Jean-Pierre Blettner

Pourquoi et comment recruter des femmes cadres dirigeants

Valérie Languille anime le programme de féminisation des fonctions dirigeantes du groupe Banques Populaires Caisses d'Epargne. Pour un manager homme, notamment un DSI, un tel programme lui permet aussi d'apprendre à mieux gérer les hauts potentiels féminins de ses équipes.

CIO : Pourquoi le groupe Banques Populaires Caisses d'Epargne (BPCE) a-t-il souhaité mettre en œuvre un programme de féminisation de ses cadres dirigeants ?

Valérie Languille : Nous avons un réel problème de renouvellement de générations. Sur trois ans, plus d'un tiers des dirigeants devaient prendre leur retraite. Nous avons donc besoin d'un vrai vivier de talents et de préparer un grand nombre de cadres à pouvoir prétendre à des fonctions élevées. Or notre vivier n'était pas aussi ample que nous le souhaitions. Lors de l'examen de cette situation, nous avons pu constater qu'il y avait très peu de femmes dirigeantes et également très peu dans les niveaux juste en dessous, pour les préparer à pouvoir prétendre à des postes de direction, alors que plus de la moitié de nos collaborateurs sont des collaboratrices. Face au risque de pénurie, nous ne pouvions pas nous priver de la moitié des talents disponibles ! Si nous n'avions pas eu à faire face au problème de renouvellement des générations, sans doute que la prise de conscience du problème de non-féminisation aurait été moindre.

CIO : L'égalité des sexes est un beau combat. Comment le mène-t-on dans des entreprises ?

Valérie Languille : En effet, faire le constat du manque de femmes dans les fonctions de direction ou émettre un beau vœu comme « *il faudrait plus de femmes dans les cadres dirigeants* », c'est facile. Mais accroître le nombre de femmes parmi les dirigeants ou dans les viviers de talents est nettement plus compliqué. Il faut reprendre des dizaines d'années de retard. Or les niveaux hiérarchiques actuels des femmes sont liés à leur carrière de ces dix dernières années. Elles peuvent ainsi ne pas avoir suivi les bons parcours pour avoir une chance de monter dans la hiérarchie. Les origines du problème sont multiples : internes, bien sûr, mais aussi externes comme les préjugés et l'éducation depuis la plus petite enfance.

CIO : A quoi cela sert-il à une entreprise de féminiser sa direction générale ?

Valérie Languille : Il y a encore dix-huit mois, nous avions en effet à expliquer et à justifier notre démarche. Ce n'est plus nécessaire aujourd'hui. Mais rappelons quelques faits. L'efficacité d'une équipe de direction mixte est supérieure à celle d'une équipe mono-sexe. Cela est dû à la diversité des modes de fonctionnement. Une étude du cabinet Mc Kinsey a établi que les entreprises qui disposent d'un haut management mixte ont une rentabilité opérationnelle supérieure de 56 % et une rentabilité sur fonds propres supérieure de 41 % à celles disposant d'un management exclusivement masculin. Par ailleurs, un client sur deux est une cliente et des études ont montré que jusqu'à 80 % des achats restent le fait

“

Le problème du renouvellement des générations a accéléré notre prise de conscience

Valérie Languille
BPCE

BPCE EN CHIFFRES

- Le groupe BPCE comprend 17 Caisses d'Epargne et 20 Banques Populaires ainsi qu'un grand nombre de filiales plus ou moins spécialisées (Crédit Foncier, BRED, Natixis, etc.).
- L'ensemble du groupe comporte 127 000 collaborateurs
- 54 % des collaborateurs sont des femmes.



Jusqu'à 80 % des achats en produits financiers restent le fait des femmes

Valérie Languille
BPCE

des femmes, y compris en automobile et en produits financiers. Disposer d'une équipe de direction représentative de notre clientèle permet de mieux la comprendre, surtout si l'on veut atteindre notre objectif d'être « *la banque préférée des Français* ». Enfin, comme je l'indiquais, nous ne pouvions plus nous permettre de nous priver de la moitié des talents potentiels. Et cela dès le recrutement. Pouvoir promettre de belles possibilités de carrières à des femmes talentueuses permet de les inciter à postuler chez nous. Globalement, personne ne va remettre en cause une féminisation de la direction sur le plan éthique ou moral. Il est extrêmement rare de constater des comportements sexistes explicites avec une discrimination volontaire. Mais rester sur le plan moral implique de limiter le passage aux choses concrètes. Aujourd'hui, nous ne sommes plus au stade du « *pourquoi* » mais bien au « *comment* » : nous agissons sur les processus.

Q10 : **Le groupe BPCE a-t-il enclenché des démarches concrètes ou est-ce un effet d'affichage ?**

Valérie Languille : Le Groupe et l'ensemble de ses dirigeants sont clairement impliqués dans le programme. Le Président du Directoire de BPCE ainsi que Le Directeur des Ressources Humaines Groupe sont personnellement très impliqués en faveur de la féminisation de l'encadrement supérieur. A titre d'exemple, le 30 novembre 2010, la DRH Groupe a organisé « *les Premières Rencontres BPCE au féminin* », qui a réuni 350 femmes cadres supérieurs et dirigeantes du Groupe. A cette occasion, le Président a rappelé que la féminisation de l'encadrement supérieur est une des priorités du Groupe et a annoncé des objectifs ambitieux. Les entreprises du Groupe mettent en œuvre des actions concrètes. Nous sommes vraiment dans du concret et pas simplement sur un effet d'image.

Q10 : **Quels problèmes rencontrez-vous ?**

Valérie Languille : Un des principaux freins réside dans le comportement des femmes elles-mêmes. Elles postulent moins spontanément aux annonces de postes à pourvoir et expriment moins clairement leur ambition et leur souhait d'évoluer. Il faut donc que les processus RH soient extrêmement rigoureux et pro-actifs, pour veiller à les repérer le plus tôt possible. Nous devons alimenter les viviers de jeunes talents, les préparer et les accompagner pour qu'elles puissent accéder, ensuite, à des fonctions à fortes responsabilités. Nous faisons d'ailleurs un zoom spécifique sur la population des femmes à potentiel, dans chaque « *people review* », pour être sûrs de les avoir bien identifiées. L'autre difficulté réside sans doute dans le manque de femmes emblématiques, de « *rôle model* » qui montrent le chemin aux plus jeunes. Nous avons fait un progrès considérable, dans ce domaine, depuis quelques mois et nous poursuivrons le mouvement. Il y a 15 mois, il y avait une seule femme à la tête d'une maison-mère. Aujourd'hui, elles sont trois. Le comité exécutif du Groupe compte 3 femmes également sur 14 membres. Enfin, la dernière difficulté que je soulignerai est l'inévitable lenteur du changement du fait du volume des effectifs. Faire bouger les statistiques prend du temps, lorsqu'on œuvre sur un groupe de 127 000 personnes comme la BPCE. Il y a une très forte inertie. Même si nous ne recrutons plus que des femmes sur les postes de cadres, ce qui est une hypothèse absurde, bien sûr, nous ne pourrions faire évoluer les chiffres que de 1 ou 2 % par an. Nous sommes donc dans un phénomène long. Il faut maintenir le cap sur la durée. C'est un impératif. Il faut quelques signaux forts, symboliques, et en parallèle, des actions sur le moyen terme, pour faire évoluer, en profondeur, les comportements et les processus.

Q10 : **Quelles sont les actions de la DRH ?**

Valérie Languille : La DRH du groupe a un rôle de soutien, d'appuis et d'animation des DRH des entités du groupe. Le cadre général est fixé au niveau groupe avec l'objectif de doubler le nombre de femmes dirigeantes d'ici 2013 et de bénéficier d'une parité dans tous les « *parcours de formation corporate* ». Il faut augmenter la part des femmes dans l'encadrement des agences, étape obligée pour monter haut dans la hiérarchie. Chaque entreprise du groupe, via sa DRH, conçoit ses propres plans d'actions, qui tiennent compte de ses spécificités, cela de manière autonome. Les dispositifs conçus par la DRH Groupe sont mis à leur disposition pour les y aider. Par exemple, nous avons ainsi mis en place, au niveau groupe, des programmes de formation et de *coaching* pour les femmes capables potentiellement d'évoluer vers une fonction de direction. Les candidates sont inscrites par les DRH locales. Nous proposons également des séminaires de sensibilisation à destination des managers pour les aider à décoder les différences d'attentes, de comportements et de communication entre les hommes et les femmes. La structure de notre groupe implique une grande indépendance des entités. Si ce que nous proposons ne correspondait pas à un besoin de chaque structure, cela ne marcherait pas. ▶



Un des principaux freins réside dans le comportement des femmes elles-mêmes

Valérie Languille
BPCE



Nous agissons à trois niveaux : les femmes, les managers et les DRH

Valérie Languille
BPCE

Q10 : Comment procédez-vous ?

Valérie Languille : Nous agissons sur trois acteurs clés : les femmes elles-mêmes, souvent leurs propres ennemies ; les managers métiers ; et les DRH. En effet, les femmes elles-mêmes doivent souvent être encouragées. Elles manquent de confiance en elles, postulent moins fréquemment et s'autolimitent dans leurs ambitions. Il faut donc d'un côté booster les femmes mais, une fois celles-ci motivées, leur faire rencontrer des opportunités faute de quoi elles se sentiront frustrées et partiront, ce qui est le contraire de l'objectif. Côté managers, nous évitons de les culpabiliser. Au cours des formations et des sensibilisations, nous les aidons à prendre conscience de leurs propres stéréotypes mais aussi à mieux décoder et comprendre des comportements différents. Bref, l'objectif est de les doter de grilles d'analyse qui leur permettent de décrypter et d'anticiper les réactions diverses dans les équipes. Par exemple, si un manager propose un poste à une femme et que celle-ci émet des doutes sur sa capacité à réussir, il ne faut pas que le manager doute de son choix. Culturellement, un homme exprime moins ses doutes quant à ses propres compétences. A l'inverse, on observe que les femmes ont parfois davantage tendance à exprimer les leurs ou à être moins pro-actives dans l'expression de leur ambition ou de leurs attentes. De la même façon, nous travaillons avec les cadres femmes pour leur apprendre à dépasser leurs propres freins qui les limitent dans leurs évolutions. Pour enrichir la réflexion, nous veillons à ce que nos séminaires de coaching collectif soient animés par un binôme de coach homme et femme, ce qui permet de diversifier les approches et les points de vue. Enfin, nous effectuons un focus dédié à la féminisation dans les Revues Individuelles de Potentiels (comités de carrières) qui ont lieu tous les 18 à 24 mois dans chaque entreprise du groupe.

Q10 : Vu le retard considérable pris au fil des années, comment gérer la situation ?

Valérie Languille : Le nombre de femmes à potentiel identifiées et suivies est en forte augmentation dans le groupe. Dès qu'on les cherche, on les trouve ! Préparer la relève de demain nécessite de travailler sur plusieurs générations de potentiels, de manière à alimenter successivement les différents viviers. Pour accélérer la dynamique, nous veillons à repérer les femmes de talent le plus précocement possible, parfois en descendant à des niveaux hiérarchiques plus bas que ce que nous faisons pour les hommes. Si nous nous contentons de gérer, au niveau *Corporate*, les cadres de direction, nous ne pourrions pas accélérer la féminisation. Durant ces comités de carrière, animés par la DRH Groupe, nous nous concentrons sur les collaborateurs et collaboratrices dits à « *potentiel d'évolution groupe* ». Nous n'abordons donc qu'une partie de la population de chaque entreprise. Mais l'intérêt est que la démarche est également réalisée, au niveau local, sur l'ensemble de la population, par la DRH de chaque entreprise.

Q10 : Appliquez-vous une politique de quotas ?

Valérie Languille : Pour faire évoluer les pratiques, il convient également de réinterroger l'ensemble des processus RH. Par exemple, pour tout recrutement, interne ou externe, d'un poste de cadres supérieurs, les acteurs RH veillent à ce qu'il y ait au moins une femme dans la *short-list* des candidats présentés. Cela ne signifie pas que la candidate sera choisie, au final, mais cela permet d'aller chercher, de manière pro-active, des candidates qui n'auraient pas fait acte de candidature spontanée.

Q10 : Y a-t-il des particularités sur les filières techniques ou supports comme la DSI ?

Valérie Languille : Les femmes sont nettement moins présentes dans les filières d'éducation scientifiques et les écoles d'ingénieurs. C'est le reflet d'une réalité qui va bien au-delà de ►

VALÉRIE LANGUILLE : UNE SPÉCIALISTE DES RH AUX COMMANDES DU PROGRAMME DE FÉMINISATION

Valérie Languille, 39 ans, est diplômée de l'ESSEC en 1994 puis d'un DEA de sociologie des organisations l'année suivante. Elle débute sa carrière dans le consulting RH chez Cofremca Sociovision puis chez Gemini Consulting. En 2002, elle rejoint le groupe Caisses d'Epargne en tant que responsable RH de Gestitres, à l'époque filiale commune entre les Caisses d'Epargne et le Crédit Lyonnais. A partir de 2006, elle s'occupe de la gestion

de carrière des cadres supérieurs du groupe Caisses d'Epargne au sein de la DRH de celui-ci. En 2007, elle devient directrice du recrutement et du développement des talents. Après la fusion entre Caisses d'Epargne et Banques Populaires et la création du groupe BPCE, elle devient en 2009, Directrice Adjointe du Développement des Dirigeants et du Management, à la DRH groupe de Banques Populaires Caisses d'Epargne (BPCE). ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'article
« Féminiser pour
accroître la performance
des entreprises »
sur CIO Online



l'entreprise. Donc naturellement, ce déficit se retrouve dans l'entreprise. Nous avons plusieurs femmes qui occupent des fonctions à responsabilités dans la filière informatique, mais il est vrai que cela reste des filières professionnelles encore très masculines. [NDLR: la DSI de Natixis est une femme]

CIO : Le groupe BPCE distingue un programme sur les femmes et un autre programme sur les minorités visibles. Pourquoi deux programmes différents alors que les dimensions de viviers de talents autant qu'éthiques semblent similaires ?

Valérie Languille : Nous avons fait le choix de séparer les deux thématiques volontairement, car les leviers d'action et les populations concernées sont différentes. Parce que les femmes représentent déjà plus de la moitié de nos effectifs, le sujet de la mixité est avant tout, pour nous, un sujet de gestion des carrières et de développement des talents. C'est pourquoi le programme Mixité est porté par la Direction des Dirigeants et Potentiels. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

CONFERENCE LOUD COMPUTING

Le Cloud, passage obligé des systèmes d'information

Mardi 25 janvier 2011 - Automobile Club de France - Paris- 8e De 8h30 à 16h00

L'informatique dans les nuages suscite l'engouement tant du côté des directions générales que des décideurs IT. Elle promet une facturation à l'usage, une réduction drastique des investissements et une flexibilité accrue lors de la montée en charge de ses applications. Les premiers déploiements rassurent les managers et devraient enclencher un cycle d'adoption qui sera progressif.

Pour tirer le meilleur parti de ces services de nouvelle génération, l'entreprise doit disposer des réponses ad hoc qu'il s'agisse de sécurité, de qualité de service, de reprise de l'existant ou du respect des réglementations. Les décideurs IT devront être très attentifs aux aspects contractuels, voire opter pour un Cloud privé afin de répondre à certaines contraintes.

Dans le même temps, la palette des applications d'entreprise basculées dans un Cloud s'élargit. On trouve aussi des usages du Cloud Computing pour de l'hébergement souple d'applications de gestion, pour la mise en ligne de sites Web ou de stockage, du test et du développement de logiciels, des outils collaboratifs, des applications décisionnelles, du BPM (Business Process Management), et du déploiement d'applications métiers destinées à un large usage via internet.

L'offre de Cloud nécessite encore des clarifications afin de réaliser les bons arbitrages :

- Quel Cloud choisir : privé, public, interne ou hybride ?
- Quels types de services retenir : Paas, Iaas ou Saas ?
 - Quelles applications basculer dans le Cloud ?
- Comment marier son système d'information à un Cloud ?
 - Comment contractualiser le recours au Cloud ?
- Quelle sécurité (confidentialité, récupération, traçabilité, sauvegarde) pour ses données ?
 - Comment respecter les contraintes réglementaires ?

Comment changer de fournisseur ?

INSCRIVEZ-VOUS

Le déploiement d'un PGI responsable des mauvais résultats d'une entreprise

Nos confrères de CIO Etats Unis relatent le cas significatif d'une entreprise qui rencontre des difficultés liées à l'implémentation de son PGI. Il s'agit ici de SAP choisi par un distributeur de planchers discount, qui met quelque temps à gérer le changement.

Le spécialiste américain du plancher Lumber Liquidators attribue son faible troisième trimestre 2010 à une mise en œuvre complexe de SAP, affirmant que le projet a fortement pesé sur la productivité de ses collaborateurs. Mais les problèmes semblent être en grande partie liés aux difficultés des salariés à s'adapter au nouveau système, plutôt qu'à des dysfonctionnements dans le logiciel lui-même.

Chute de rentabilité et de productivité

Le distributeur discount de planchers a « mis en œuvre la phase la plus importante » de son projet SAP à la fin août. Ses composants comportent notamment un nouveau système pour les points de vente ainsi que des modules de gestion d'entrepôt et d'inventaire. Bien que l'activité ait continué sans interruption au cours du projet, et que les ventes nettes aient augmenté de 6,7 millions de dollars pour atteindre 147,2 millions de dollars, une baisse de la productivité a conduit à un montant estimatif de 12 millions à 14 millions de dollars en ventes nettes non réalisées, selon la compagnie. Le bénéfice net a chuté de près de 45 % à 4,3 millions de dollars. Mais Lumber Liquidators attend de son implémentation de SAP d'importants avantages dans l'avenir, selon les déclarations de son PDG, Jeffrey Griffiths. Il aidera l'entreprise à se développer à l'international, ainsi qu'à profiter d'un vaste écosystème d'applications complémentaires, a-t-il ajouté.

S'il fait l'éloge du système basé sur SAP, le PDG a attribué les problèmes aux difficultés d'adaptation des employés. « Une des caractéristiques de notre ancien système, c'est qu'il était très souple et facile à utiliser. SAP est beaucoup plus structuré, vous suivez des étapes, mais il est beaucoup plus stable de ce fait et il a donc constitué un grand changement pour nous », admet-il. Mais il a ajouté : « Il y avait bien quelques petits détails qui ne fonctionnent pas tout à fait comme nous le voulions, en lien avec des originalités de notre entreprise et que nous n'avions pas vus à l'avance ».

Des améliorations attendues dans les mois à venir

Avant SAP, Lumber Liquidators employait également de nombreux processus manuels, notamment certaines opérations utilisant des feuilles de calcul Excel. Avec SAP, « nous sommes confiants : nous allons constater des améliorations significatives et des bénéfices pour notre entreprise. » A partir de maintenant, « le personnel de Lumber Liquidators atteint probablement 85 ou 90 % de sa productivité antérieure et nous obtenons de meilleurs résultats chaque semaine », estime Jeffrey Griffiths. La situation diffère d'autres projets SAP en difficulté, comme celui mené par Waste Management qui a conduit à un procès amer. Ce litige a été finalement réglé. « Lumber Liquidators est un important client de SAP et nous restons des partenaires forts et positifs », déclare le porte-parole de SAP, Andy Kendzie dans un communiqué. « SAP est activement engagé auprès de la société à remplir la mise en œuvre et nous croyons que le projet est solidement sur les rails. Une fois terminé, nous sommes confiants dans la capacité de Lumber Liquidators à tirer des avantages importants du système qui continuera à être un élément essentiel dans la stratégie de croissance de l'entreprise. »

Globalement, les projets PGI peuvent aller de travers pour de multiples raisons, telles que « la modification des besoins par l'entreprise, ce qui ralentit la mise en œuvre par l'intégrateur du système, le manque de ressources qu'il s'agisse de formation ou de conception du système, et la complexité dans le logiciel lui-même » conclut Ray Wang, analyste chez Altimeter Group. ■

Chris Kanaracus / IDG News Service - ComputerWorld

Pour en savoir plus

COMPUTERWORLD

Retrouvez

la version originale
SUR
ComputerWorld Etats-Unis



Bénéteau rattache ses informaticiens aux directions métiers

Paul Rampini exerce le rôle de directeur industriel du groupe Bénéteau, spécialiste des bateaux de plaisance et de l'habitat éco-responsable. Il explique pourquoi les équipes du système d'information sont gouvernées directement par les directions métiers.

CIO : *Quel est le rôle de la DSI dans le groupe Bénéteau ?*

Paul Rampini : La DSI du groupe doit surtout garantir le bon fonctionnement des infrastructures mutualisées ainsi que leur bon dimensionnement tout en assurant la cohérence de l'ensemble du système d'information. Quant aux informaticiens en charge des applications métiers, ils sont rattachés aux directions métiers. La fonction système d'information doit faire corps avec le reste de l'entreprise car nous sommes tous dans le même bateau. Et la performance globale de l'entreprise va bien au-delà de la somme des performances individuelles. De manière générale, les fonctions support comme la DRH ou la DSI sont pilotées au niveau stratégique en Comité de Pilotage du Groupe Bénéteau. En quelque sorte, le premier DRH du groupe est notre Directeur Général et, en tant que directeur industriel, je suis le DRH des 3500 personnes placées sous mes ordres. Cette organisation provient de l'actionnariat familial fort du groupe Bénéteau qui repose sur une logique de PME ou, plutôt, d'association de petites entreprises.

CIO : *Pourquoi rattacher les informaticiens aux directions métiers ?*

Paul Rampini : Il s'agit de garantir l'agilité, de bénéficier de circuits courts de décision et de répondre de manière adéquate aux besoins. Le DSI ne peut pas être au fait du besoin métier, du niveau de priorité d'un projet ou de la meilleure manière de tirer parti du système d'information. L'approche d'une DSI entièrement centralisée classique ne serait donc pas adaptée. Et quand on installe une machine à commande numérique, est-ce que cela relève, dans le schéma traditionnel, de la direction industrielle ou bien de la DSI ? Une telle installation se fait nécessairement avec une intégration avec le reste de la chaîne de production, avec le PLM (*Product Lifecycle Management*) et la CAO. Les informaticiens en charge d'un tel projet sont donc rattachés à la direction industrielle. Ainsi, nous pouvons maximiser la valeur ajoutée et minimiser la dépense ajoutée.

CIO : *Comment décidez-vous d'un investissement dans la direction industrielle ?*

Paul Rampini : Quand il faut dépenser, eh bien, il faut dépenser. Depuis 1998, je n'ai jamais effectué d'étude de rentabilité avant un investissement. Pourquoi ? Il est toujours facile de bien habiller la mariée et de rendre pertinent n'importe quel investissement. Parmi ceux qui se targuent d'effectuer de telles études de retour sur investissement, combien en vérifient la justesse cinq ans plus tard ? Le budget d'investissement est validé par la direction générale et le DAF en fonction du *business plan*. Par exemple, si une machine à commande numérique coûte 450 000 €, il n'est pas certain que l'économie réalisée en main-d'œuvre permettra de l'amortir ou, du moins, que la démonstration -dans un sens ou dans l'autre- sera probante. Il peut arriver, ainsi, qu'un investissement exige une qualification supérieure de la main-d'œuvre sans que les hommes nécessaires ne soient disponibles. La rentabilité doit donc être appréciée en fonction de la marge dégagée sur la production, par exemple si l'on est capable, avec l'investissement considéré, de fabriquer plus de bateaux dans des délais plus courts et avec une meilleure qualité.

CIO : *Comment gérez-vous l'innovation dans ce schéma ?*

Paul Rampini : L'innovation est au croisement de ce que les utilisateurs ont besoin, de ce qui est disponible sur le marché et de ce qu'il est possible de faire techniquement. Quand le bureau d'études conçoit un nouveau produit, il ►

LE GROUPE BÉNÉTEAU : DES BATEAUX ET DES MAISONS

Le groupe Bénéteau est connu pour ses bateaux de plaisance, qu'il s'agisse de voiliers (44 % du chiffre d'affaires) ou de navires à moteur (30 % du CA), de 20 à 60 pieds. Il exploite des marques comme Bénéteau, Jeanneau, Lagoon, Prestige, Monte Carlo Yachts ou CNB. Il dispose également du service de revente d'occasion de bateaux EVB. Depuis 1994, le groupe s'est diversifié dans l'habitat à ossature bois résidentiel ou de loisir. Ce secteur compte pour 26 % du chiffre d'affaires grâce à ses marques IRM et BH. Le chiffre d'affaires annuel du groupe est d'environ 800 millions d'euros (779 millions

en 2009-2010) pour un résultat 2009-2010 positif de 45 millions d'euros. Le groupe est présent dans le monde entier : la France ne représente que 19 % du chiffre d'affaires contre 46 % pour les autres pays européens, 12 % pour les Etats-Unis et le solde pour le reste du monde. Bénéteau s'est constitué par le biais de rachats successifs : CNB en 1992, Jeanneau en 1996, IRM en 2007... L'activité de constructeur d'automobiles Microcar a été cédée en 2008. Coté en bourse à Paris depuis 1984, l'actionnariat du groupe reste en majorité familial. ■

doit être conscient des buts de l'entreprise. Il doit avoir en tête l'importance d'une vision transverse qui va du rêve du client à sa satisfaction, en intégrant la conception et chaque étape de la production. Quand un dessinateur utilisait sa planche à dessin, il ne se préoccupait pas forcément de la production ou du service après-vente.

Q10 : *Dans ce cadre, quel a été l'impact de votre projet de PLM/CAO ?*

Paul Rampini : Lorsque nous avons mis en œuvre notre solution de PLM et de CAO, le bureau d'études en était le principal utilisateur. Progressivement, les autres services l'ont également employée : les méthodes, les achats, le marketing, le SAV, le commerce et la logistique. A terme, avec toutes ses fonctions annexes, l'outil PLM/CAO ne sera utilisé qu'à hauteur d'un tiers par le bureau d'études. Le tout se déroule dans le cadre d'un projet global d'entreprise baptisé Cap (pour Confort Amélioration continue, Performance) qui se décline en innovation industrielle (Cap Lean), innovation technologique (Cap Innovation) et innovation produit (Cap Développement). Pour comprendre ce que cela signifie, prenons l'exemple des raccordements électriques. Lors de la fabrication, au poste de travail 1, l'importance sera de savoir quel fil doit être branché à quel endroit sans se préoccuper de ce qui se fera au poste 2. A l'inverse, au service après-vente, l'importance sera de savoir quel fil passe où et pour faire quoi.

Q10 : *Votre projet PLM/CAO est un des gros projets informatiques de votre direction industrielle. Comment a-t-il été déployé au sein du groupe Bénéteau ?*

Paul Rampini : Avant l'an 2000, le travail se faisait essentiellement à la main. Nous utilisions Imagineer depuis 1993 pour faire du dessin 2D puis SolideEdge en 1997 pour générer des surfaces 3D que nous avons ensuite modélisées à partir de 2001 dans Rhino. Nous avons eu quelques mauvaises expériences en cours de route, avec des produits mal choisis parce qu'ils étaient trop orientés dessin par exemple ou mal implémentés. En 2004, nous avons choisi de passer à la maquette numérique avec Catia v5 de Dassault Systems. Le projet a été initié par le bureau d'études. Après un test sur une station de travail, nous avons mené un vrai projet pour l'ensemble de l'entreprise. Au départ, nous avons opté pour un mode « fichiers », c'est-à-dire que les éléments étaient intégrés sous forme de liens absolus dans la maquette complète. Cela posait d'immenses soucis lors des révisions ou lorsque les fichiers étaient renommés ou déplacés. En 2006, nous avons donc ajouté une couche qu'on pourrait qualifier de GED avec Smarteam. Enfin, la dernière étape a été le passage à Windchill de PTC en plus, toujours, de Catia v5. Quant à Smarteam, obsolète, il a été remplacé par ce nouveau système de gestion des données de CAO qui est web, intégral et interopérable.

Q10 : *Pourquoi la maquette numérique en vient-elle à être utilisée par autant de monde ?*

Paul Rampini : Le bureau d'études, soit 80 personnes, conçoit dans Catia. Puis les 15 personnes du bureau des méthodes créent le mode opératoire. Puis 15 autres personnes travaillent la CFAO. Les 10 personnes du service marketing Produit consultent la maquette, en tirent des vues 3D pour notre communication, notamment vers la presse. Ces vues 3D seront utilisées par les 4 personnes de la communication. L'usine va bien sûr utiliser ce travail pour sa production : 30 personnes y utilisent la maquette numérique. 5 autres vont concevoir le manuel destiné au propriétaire et créer le catalogue électronique des pièces de rechange. De la même façon 7 personnes au service des achats et nos fournisseurs et partenaires vont utiliser ces informations. Enfin, les 50 personnes du service après-vente consultent les informations pour leurs propres missions. L'ensemble de la chaîne bénéficie d'informations de qualité et exhaustives, partagées sans ressaisies entre tous les métiers de l'entreprise. En 2011, la collaboration sera suffisante pour qu'il n'y ait plus de rupture de la chaîne de production liées aux transits de données.

Q10 : *Et pour le client, qu'est ce que cela change ?*

Paul Rampini : A terme, il bénéficiera du contrôle qualité facilité, de notre plus grande maîtrise des coûts grâce à l'intégration amont des fournisseurs et enfin de notre capacité à créer des produits plus complexes. Le premier bateau qui a bénéficié de ce nouvel outil est le Lagoon 620. Pour la première fois, nous avons tenu des délais courts et la qualité était parfaite dès le premier exemplaire sorti de l'usine. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

LES 4 PILIERS DE L'APPROCHE VALEUR DE BÉNÉTEAU

- 1 **Stratégie :** il s'agit d'identifier les opportunités de valeur afin de créer des stratégies qui génèrent de la valeur.
- 2 **Initiatives :** cette phase correspond à des initiatives business mises en œuvre pour répondre aux objectifs stratégiques définis précédemment.
- 3 **Processus :** il faut alors mettre en place les processus nécessaires pour que les initiatives soient réalisées.
- 4 **Capacités :** ce terme désigne les moyens qui doivent être mis en place pour exécuter les processus et réaliser les initiatives pour atteindre les objectifs stratégiques.

MANAGEMENT "JINGLE BELLS"



CIO EVENEMENTS 2011

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

Mardi 25 janvier 2011

LE CLOUD COMPUTING PASSAGE OBLIGÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

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

Mardi 1^{er} février 2011

POSTE DE TRAVAIL : QUAND LES UTILISATEURS PRENNENT LE POUVOIR

Élément clé du système d'information, au plus proche du terrain et de l'utilisateur, le poste de travail est en pleine révolution sous l'effet de la virtualisation, du Cloud et de la diffusion des smartphones et des tablettes tactiles à grande échelle. Les utilisateurs deviennent plus exigeants à l'heure où l'informatique personnelle est de plus en plus performante. Le DSI doit piloter les migrations et gérer des parcs de plus en plus hétérogènes.

Jeudi 17 mars 2011

TÉLÉCOMS DE NOUVELLE GÉNÉRATION : GAGNER EN EFFICACITÉ EN ENTREPRISE

Les télécoms d'entreprise font un bond en avant et reviennent sur le devant de la scène. Les progrès réalisés permettent de gagner en productivité, en qualité de service et de réduire les coûts. Des services télécoms performants sont la clé de la réussite d'une stratégie de Cloud et de virtualisation ainsi que de l'accroissement des bénéfices métiers liés à la convergence fixe-mobile et à la convergence voix-données-vidéo.

Jeudi 24 mars 2011

ECO RESPONSABILITE ET IT : INVESTIR DANS DES SOLUTIONS DURABLES

Les entreprises sont sous la pression écologique due autant aux réglementations, aux exigences de leurs clients qu'à la nécessaire réduction des coûts. Un déchet est une perte, de l'énergie consommée se traduit par une facture. Conséquence, une attitude éco-responsable se traduit aussi par des bénéfices financiers directs. A cela s'ajoutent des objectifs métiers que seule l'IT peut résoudre : traçabilité des produits et des déchets, optimisation la circulation des personnes et des produits, accélération des processus et dématérialisation des échanges, qu'il s'agisse de e-commerce, de collaboratif ou de vidéo conférence.

SOMMAIRE N° 30 JANVIER 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : Gérer les processus d'innovation liés à l'IT dans l'entreprise

GESTION DE CARRIÈRE : Bâtir une DSI en période de crise

FACE AUX MÉTIERS : L'innovation vue par la mairie d'Issy-Les-Moulineaux

Une publication de :

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

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

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

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