

ÉDITO

La Cour des Comptes a publié son rapport annuel et pointe les dysfonctionnements des organismes publics. Les SI sont souvent en première ligne. On apprend que l'on économiserait 200 millions d'euros par an si toutes les feuilles de soins étaient dématérialisées ou que le recouvrement des PV dépend de cinq systèmes qui ne communiquent pas entre eux. Enfin, la Cour déplore que dans le secteur de la santé seule la direction de la sécurité sociale ait mis en place Cobit en 2009 afin d'organiser son informatique.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Des référentiels de la performance à adapter au cas par cas p. 1 à 7

GESTION DE CARRIÈRE

Tirer le meilleur parti des clubs professionnels p. 9 à 11

INTERNATIONAL

Ce que les DSI ne comprennent pas à propos des technologies émergentes p. 12

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Les responsables de la relation client sont dépendants de la DSI p. 13 à 14

HUMEUR

p. 15

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Des référentiels de la performance à adapter au cas par cas

Améliorer la performance de la DSI passe par l'usage de plusieurs référentiels de bonnes pratiques. Leur mise en œuvre ne peut être que progressive voire aboutir à une large adaptation du cadre théorique qu'il s'agisse d'ABC/ABM, eSCM, Lean, CMMI, Six Sigma ou Cobit.

Craints pour leur lourdeur et leur coût, les référentiels de bonnes pratiques sont pourtant d'indéniables leviers de progrès lorsqu'il s'agit d'améliorer la performance de la DSI. « Une méthode est comme la rampe d'un escalier, cela vous aide à monter les marches » présente **Marie-Noëlle Gibon, directrice générale de Certinomis, responsable de l'innovation chez Docapost** et ancienne DSI de la branche courrier de la Poste. Elle ajoute aussitôt : « mais elle ne les monte pas à votre place. » Il faut donc de fortes motivations pour s'engager dans des cadres méthodologiques tels qu'ABC/ABM, eSCM, Lean, Six Sigma, CMMI ou Cobit.

De fortes motivations pour agir

Et c'est le cas chez Bouygues Télécom, à la branche courrier de la Poste, à la Société Générale, chez Thalès, Axa, Valeo ou Total. A chaque fois une ou plusieurs méthodologies sont mobilisées pour répondre à des enjeux majeurs. Elles sont également souvent adaptées au contexte et aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Chez Bouygues Télécom, c'est la pression de la crise économique mondiale et l'arrivée prochaine d'un nouveau concurrent dans les mobiles avec Free qui auront aidé l'opérateur ►

8 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Marie-Noëlle Gibon

Docapost

Béatrice Roche-Devalan

Bouygues Telecom

Michel Baujard

Thalès

Eric Gauthier

Thalès

Pascal Buffard

Axa France

Alexis Dugas de Baudan

Axa France

François Blanc

Valeo

Patrick Hereng

Total



Aboutir à des renoncements côté clients internes

Béatrice Roche-Devalan
Bouygues Telecom

à retenir la méthode ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management) afin de réduire ses coûts. « *Nous voulions comprendre nos coûts, les réduire, et être en mesure de nous comparer à d'autres DSI* » présente **Béatrice Roche-Devalan, en charge du contrôle de gestion à la DSI de Bouygues Télécom**. Autre atout majeur d'ABC/ABM : « *dialoguer avec nos clients internes, le commercial, le marketing...* » poursuit-elle. Cela permet de valoriser pour chacun de ces clients la prestation accomplie par la DSI et de « *voir en quels termes réaliser des économies côté système d'information et aboutir à certains renoncements côté clients internes,* » indique-t-elle. L'enclenchement d'ABC/ABM a eu lieu sur sept mois de septembre 2008 à mars 2009 avec l'aide du cabinet Cost House. Le sponsoring est situé au niveau du DSI.

Identifier les activités de la DSI

Il faut alors appliquer la méthode au cas concret de l'opérateur. Vingt activités ont été identifiées, ce qui représente un gros travail. Elles définissent le cœur de l'activité de la DSI. Les coûts (ressources informatiques, infrastructure, personnels...) sont facturés sur ces vingt activités (gestion des incidents de niveau 1, niveau 2, gestion des problèmes, maintenance corrective...). « *Puis on ventile avec des inducteurs aussi intelligents que possible les montants en euros de ces activités sur les catalogues de services qui sont les prestations offertes à nos clients internes* » décrit Béatrice Roche-Devalan. Un service est par exemple la portabilité du numéro mobile ou l'activation de ligne. Définir ces clés de ventilation est délicat. Chez Bouygues Télécom, les activités sont reliées aux métiers par trente contrats de service.

Dans le cas de la maintenance corrective, c'est l'anomalie qui sert de clé de ventilation vers les différents métiers qui utilisent l'application. On trace facilement les anomalies, et on sait mesurer leur impact sur les métiers. En revanche, l'exploitation étant plus mutualisée, le *driver* de dimensionnement et la ventilation des coûts sont plus difficiles. Bouygues Telecom s'appuie alors sur cinq critères : célérité de rétablissement, plage horaire, redondance, qualité de service et sécurité. Mais pour l'heure cela ne permet pas encore de dimensionner correctement l'exploitation. La méthode est en rodage.

Discuter avec les clients internes

Au final, la méthode ABC/ABM permet effectivement de discuter avec le client interne afin de valoriser le coût de son niveau d'exigence, et de favoriser dès lors certains renoncements mutuels, de réaliser des efforts à la fois côté métiers et côté DSI. « *Parfois le client a tendance à demander beaucoup avant de savoir précisément combien cela coûte. Quand il voit le montant, il est capable de renoncer et cela met en exergue les possibilités que l'on a de faire mutuellement des efforts. Par exemple, effectuer des mises en production en semaine de petits projets plutôt que le week-end, a permis de réaliser 200 000 € d'économies sur le contrat établi avec la finance. Ces mises en production peuvent se tenir de 17 heures à 21 heures le vendredi sans forte incidence sur le travail des comptables* » illustre Béatrice Roche Devalan.

Comparer les coûts d'une année sur l'autre

Une autre illustration, plus classique, est le fait d'assurer un retour à la normale en deux heures sur les applications de front office « *là où le client final est en face* » mais de s'autoriser un redémarrage en quatre heures voire en une demi-journée pour les autres. La méthode permet en outre de constater l'évolution des prix d'une année sur l'autre au sein de Bouygues Telecom, une étape précédant la possibilité de se comparer avec des DSI externes. ►

LE CIGREF ANALYSE L'USAGE DE 11 RÉFÉRENTIELS POUR LA DSI

En novembre dernier, le Cigref (Club informatique des Grandes entreprises françaises) a publié un livre blanc sur les référentiels de la DSI (téléchargeable sur le site du Cigref). Il a ainsi passé au crible les référentiels des plus utilisés (ITIL, ISO 27001, Cobit, CMMI) ainsi que ceux moins souvent rencontrés (Togaf, Prince 2, eSCM). Le Livre Blanc souligne que tous les services de l'entreprise bénéficient de la mise en place d'un référentiel au niveau de la DSI, clients finaux compris. Il souligne bien les étapes psychologiques par lesquelles les équipes IT doivent passer avant de tirer le meilleur parti d'un référentiel. Du « *pourquoi pas* »,

elles passent au « *C'est lourd* », avant d'arriver à « *Cela va de soi, et voilà ce qu'on pourrait améliorer* ». Les principaux bénéfices cités sont alors : alignement stratégique (18 %), alignement sur les métiers (12 % des réponses), amélioration du management de l'IT (16 %), la maîtrise des risques IT (10 %) ou l'optimisation des ressources IT (9 %). L'étude rappelle que les référentiels sont de bons esclaves et de mauvais maîtres. Il faut traduire le référentiel en enjeux métiers ; sa mise en place est un projet à part entière et doit se gérer comme tel. Enfin, et surtout, le référentiel doit être reconnu. ■



eSCM est un guide de la vie quotidienne du couple client-fournisseur

Marie-Noëlle Gibon
Docapost

« ABC/ABM présente l'avantage d'être compatible avec le référentiel ITIL que nous utilisons aussi » ajoute Béatrice Roche Devalan. Des processus ITIL contribuent par exemple au catalogue de services, la description des activités de la DSI reprenant la terminologie ITIL. En parallèle, la DSI réalise des benchmarks de son système d'information effectués par le cabinet AT Kearney. Ce qui permet de comparer les coûts avec ceux d'autres opérateurs télécoms. Bouygues Télécom évalue également cinq applications selon la méthode des points fonctions IFPUG (International Function Points Users Group). Béatrice Roche Devalan conclut : « Nous allons continuer à développer l'usage d'ABC/ABM car cela permet d'instaurer un dialogue vertueux avec nos clients et dans la compréhension des métiers. » A noter qu'ABC/ABM est aussi employé chez Air France-KLM. La méthode sert à expliquer aux métiers le coût complet d'une prestation de la DSI. La DSI est responsable du coût unitaire d'un service (mise à disposition d'une messagerie...) et les utilisateurs du volume qu'ils en consomment. Air France a placé les innovations technologiques (Open Source, ToIP, virtualisation, SOA) à part afin que leur coût ne soit pas facturé intégralement au premier service y ayant recours, mais réparti entre toutes les directions métiers.

Par ailleurs, un autre impératif pour une entreprise est de réussir ses processus d'externalisation. A la mi-2007, la branche courrier de la Poste devait renouveler ses contrats en la matière, changer sa politique de *sourcing*, et cesser d'héberger des personnels extérieurs venant développer dans ses locaux, ce qui est coûteux. La branche courrier avait soixante prestataires en développement et TMA car il y avait eu globalement sous-traitance à chaque nouvelle application. Et il y avait six prestataires pour l'exploitation informatique. « Il nous fallait piloter des fournisseurs plutôt que des personnes chez nous » résume Marie-Noëlle Gibon, ancienne DSI de la branche courrier.

Apaiser les relations lors de l'externalisation

Les contrats d'externalisation ont alors été définis grâce au référentiel eSCM (*eSourcing Capability Model*). Ce référentiel cherche à répondre à un besoin critique : le cadrage lors de l'achat de prestations d'externalisation. Trop souvent, ces achats mènent à des déconvenues car le courant ne passe plus entre le prestataire et le client. « 20 % à 30 % des contrats d'externalisation se terminent mal, et 45 % des relations connaissent des difficultés en cours d'exécution des contrats » retient Marie-Noëlle Gibon. « Il faut briser ce cercle infernal et coûteux, eSCM donne la feuille de route pour réussir l'externalisation. Ce cadre est à voir comme un guide de la vie quotidienne du couple client/fournisseur, et destiné à maintenir la confiance dans la relation » poursuit-elle.

Atout d'eSCM ? Il met chacun des acteurs devant ses responsabilités, qu'il s'agisse du client comme du vendeur. « eSCM rappelle deux choses au client. D'abord qu'il doit savoir pourquoi il externalise – il faut une stratégie - et ensuite qu'on n'externalise pas des choses que l'on ne maîtrise pas ou qui ne fonctionnent pas, sinon c'est l'échec assuré » martèle la directrice générale. Le client est amené à définir une politique et une stratégie, et ainsi ne pas se contenter de mettre « sa poubelle » chez le voisin. eSCM promeut également la transparence. « Pas toute la transparence, mais celle nécessaire pour que la relation se passe bien » modère Marie-Noëlle Gibon. Le référentiel comprend la gestion des conflits et la séparation pour qu'elle soit moins « douloureuse ».

Trente bonnes pratiques eSCM

Au final, à la branche courrier de la Poste, cinq prestataires ont été retenus pour ce qui concerne le développement/TMA et un seul pour l'exploitation afin de faciliter les interactions lors du travail de nuit. « Nous avons intégré dans chaque appel d'offre trente bonnes pratiques issues d'eSCM afin d'impliquer les fournisseurs dans la démarche. » Au départ, « La formation à eSCM aura été dure, d'autant que c'était les débuts lorsque nous avons lancé ce projet. Autre atout d'eSCM, c'est qu'il associe le service juridique et le service des achats au processus. Les achats ne nous ont plus regardé de la même façon » se souvient Marie-Noëlle Gibon.

Quel est le retour sur investissement d'eSCM ? « Il faut du recul, et on en manque un peu pour les contrats qui viennent d'être passés » estime-t-elle. « En France, il doit y avoir 30 grands clients touchés aujourd'hui, et côté fournisseurs 15 prestataires » relève-t-elle. De fait, eSCM n'en est encore qu'à ses débuts, et les entreprises doivent se mobiliser afin de demander à leurs prestataires de suivre ce cadre d'actions.

On notera également que l'amélioration de la performance fait partie de la méthode. Il existe cinq niveaux dans le modèle eSCM. Par défaut, tout le monde est à 1. L'essentiel des bonnes pratiques se situe au niveau 2. Le niveau 4 correspond au niveau de la création de valeur. Le ►



eSCM associe les services juridiques et achats au processus d'externalisation

Marie-Noëlle Gibon
Docapost



Le Lean propose de l'amélioration continue au quotidien

Murielle Cagnat Fisseux
Société Générale

niveau 5 est atteint lorsque l'on maintient le niveau 4 durant 1 an. « *Côté client, on trouve des bonnes pratiques afin de gérer la valeur, et côté fournisseur, des bonnes pratiques sur la gestion de la performance pour aider le client à atteindre la valeur métiers prévue* » déclare Marie-Noëlle Gibon.

Revoir le contrat en confiance

Des clauses existent pour inciter le client comme le fournisseur à revoir le contrat afin de faire évoluer le système d'information. « *L'idée est de réaliser cela en confiance* » souligne-t-elle. Pour autant, tout n'est pas couvert par eSCM. L'association française AeSCM, présidée par Marie-Noëlle Gibon, a ainsi défini un ensemble de règles juridiques à inclure dans le contrat. De même, si eSCM indique qu'il faut mettre en place des niveaux de service et donc des SLA (*Service Level Agreement*), il ne précise pas comment créer les indicateurs. « *J'ai eu à définir des indicateurs glissants, ce qui n'est pas prévu par eSCM, mais qui correspond bien à une relation de confiance et d'amélioration progressive et collaborative de la performance* » précise Marie-Noëlle Gibon.

Pour l'anecdote, le principe est d'observer les performances d'un prestataire sur trois mois d'affilée par exemple, et de ne le pénaliser que s'il ne parvient pas à rétablir la qualité de service. Car cela ne sert à rien de faire payer des pénalités au prix fort dès que le prestataire ne tient pas les objectifs sur un mois.

Le Lean pour chasser le gaspillage

Réduire ses coûts tout en délivrant la bonne qualité de service peut également être obtenu en plaçant ses processus sous le microscope afin de détecter par où ils pêchent. Il s'agit alors de traquer les gaspillages. La méthode s'intitule Lean (« maigre » en anglais). Elle est appliquée à la Société Générale pour l'ensemble de ses métiers ou chez Thalès pour les développements logiciels destinés aux Airbus, par exemple. « *Le Lean propose de l'amélioration continue au quotidien* » décrit **Murielle Cagnat Fisseux, Chief Project Officer à la Société Générale**. En la matière la banque se différencie de sa grande concurrente – BNP Paribas – qui s'appuie sur l'ISO 9000 afin de mener la standardisation de ses processus.

On identifiera les causes de gaspillage dans un processus par exemple, en réduisant le temps d'attente entre les tâches. Il faut « *objectiver* » les pertes d'efficacité. En clair : afficher les performances de façon explicite. « *Le Lean prône le management visuel* » insiste Murielle Cagnat Fisseux. Une démarche qui n'est pas simple en informatique car comment voir les non-qualités ? Le Lean management prévoit de les rendre visibles. Donc, il demande d'afficher des tableaux de bord et de performance sur les murs. « *On affiche les performances, on objective les performances* » confirme Murielle Cagnat Fisseux.

D'où vient ce dépassement de budget ?

Le Lean s'applique à l'optimisation du processus de gestion des demandes à la DSI et la liaison avec le processus budgétaire. A-t-on mis en place la bonne valorisation de la valeur métier ? Est-ce que les structures de coûts communiquées par les DSI sont justes ? Est-ce que les budgets sont respectés ? Face à des projets dont les budgets peuvent doubler ou tripler, le Lean donne la méthode afin d'identifier où se trouvent les problèmes. « *S'agit-il d'une mauvaise expression des besoins, de bugs, d'une mauvaise compréhension du développeur ?* » liste Murielle Cagnat Fisseux. Il faut empêcher d'en arriver à dire : « *c'est votre faute, non c'est la vôtre* », et que l'on fasse porter la faute sur l'informatique. ▶

TOTAL INVESTIRA DANS LE NOUVEAU RÉFÉRENTIEL IT CMF

Cobit ne répond pas à tous les besoins des directions informatiques. **Patrick Hereng, DSI de Total**, par exemple travaille sur le nouveau référentiel IT CMF (*IT Capability Maturity Framework*) afin de l'adapter au monde pétrolier – avec les autres majors tels que Shell, BP ou Exxon - et de mesurer la valeur ajoutée apportée aux métiers par l'IT. « *Il faut pouvoir mesurer la valeur ajoutée apportée aux métiers si l'on veut la développer. Les autres référentiels comme Cobit n'y parviennent pas bien. Si d'un côté nous avons lancé un benchmark avec les autres majors qui va nous donner du*

quantitatif, d'un autre côté, nous voulons du qualitatif » déclare-t-il. Total s'intéresse donc et va investir dans le nouveau modèle IT CMF de l'IVI (*Innovation Value Institute*), émanation d'une université irlandaise. « *Cela doit nous permettre de nous donner un point de repère sur la valeur ajoutée apportée aux métiers* » poursuit-il. Il conclut : « *Avec ce nouveau référentiel on mesure la valeur ajoutée apportée aux métiers, la stratégie, l'innovation, la gouvernance. Il s'agit d'avoir un langage commun avec les métiers, et de porter nos efforts là où se dégage le plus de valeur ajoutée métier.* » ■



Ce qui fait l'efficacité du Lean c'est que c'est proche du terrain

Michel Baujard
Thalès

Il est alors nécessaire d'objectiver l'échange entre les équipes de développement et la MOA. On utilise pour cela un outil qui s'appelle le VSM (*Value Stream Mapping*). Le VSM analyse les grandes tâches, les temps d'attente, et les tâches redondantes. Il permet d'identifier en amont ce qui ne va pas dans un processus.

Réduire les erreurs sur les logiciels embarqués

Chez Thalès, le Lean est appliqué à l'ingénierie des systèmes, des logiciels et des matériels. Cinq mille personnes sont concernées. Thalès a employé le Lean afin de réduire les erreurs sur ses logiciels embarqués et pour mieux coordonner ses équipes souvent éclatées entre plusieurs sites à l'international. « *Même si nous sommes au début du parcours. Cette approche marche très bien internationalement, aux Etats Unis, en Angleterre ou en Allemagne plus récemment. Cette approche se partage facilement, avec un management visuel* » déclare **Michel Baujard qui anime une démarche Lean appliquée à l'ingénierie chez Thalès**. Il reprend : « *Il s'agit d'une chasse organisée au gaspillage. La méthode est relativement simple à base de 'post-it', de recueils de dysfonctionnements, les équipes se prennent au jeu.* » Depuis 2008, Thalès a réalisé 100 projets Lean dans le monde, dont 56 en 2009. Thalès s'est intéressé au Lean dès 2006 pour ses apports dans le développement. 130 personnes ont été formées et 140 managers ont été sensibilisés.

« *Le Lean est vraiment une application 'bottom-up' et visuelle, c'est une démarche participative, dans laquelle on regroupe de cinq à dix personnes pour améliorer un processus. Ce qui fait son efficacité c'est que c'est concret et proche du terrain. On observe une amélioration significative car il y a une appropriation collective* » ajoute Michel Baujard. Grâce à l'outil VSM, le Lean est concret, pragmatique et basé sur le réel. Le responsable attire l'attention sur un point : « *Au départ, nous avons voulu recourir à un spécialiste du Lean industriel dans les équipes de développement logiciel. Cela n'a pas marché. Il faut un spécialiste IT ayant la fibre Lean.* »

Développer ce qui a de la valeur pour le client

« *De CMMI très orienté processus, nous sommes passés à une réorganisation de nos opérations* » précise **Eric Gauthier, expert ingénierie Logiciel et Système chez Thalès**, en charge de la branche production chez Thalès soit 12000 personnes. Tout en conservant CMMI, Lean est mis en place car les deux sont compatibles. « *Il faut éviter notamment le défaut de la sur-spécification. Avec le Lean on développe ce qui a de la valeur pour le client. Cela oblige à regarder le développement comme si l'on était le client* » reprend Eric Gauthier. On ne conserve que la valeur pour le client, tout le reste est à enlever. La méthode se heurte à des difficultés puisque l'on n'aime pas habituellement montrer les problèmes. Il faut de la transparence mais cela réduit de façon importante les erreurs dans les codes produits pour les systèmes embarqués. La méthodologie DMAIC (*Define Measure Analyze Improve Control*) – également employée dans le cadre du suivi statistique de la qualité Six Sigma - a été mobilisée. L'outil SIPOC (*Supplier Input Process Output Customer*) a permis d'alimenter le VSM. « *Le VSM permet de voir que le diable se cache dans les détails* » rappelle Eric Gauthier. Et le management visuel par le Kanban (étiquettes) permet de maintenir l'équipe concentrée et concernée sur ce qu'il reste à faire.

Lean et méthode agile ensemble

Dans le même temps, Thalès a expérimenté la méthodologie agile – méthode XP ou eXtreme Programming - en conjonction avec le Lean pour le développement de logiciels embarqués. « *Nous avons lancé un certain nombre d'expérimentations en utilisant les méthodes agiles* » indique Michel Baujard. La méthode agile est basée sur un développement itératif et incrémental, avec une programmation en binôme sur les problèmes techniques les plus ardues. « *Il y a un renforcement de l'affichage visuel. Et on indique dès qu'il y a une difficulté afin de stopper les développements logiciels à ce moment-là. On l'a matérialisé par une peluche, que l'on positionne sur la station de travail* » décrit Michel Baujard. Il a fallu commencer doucement, mais les « *Quickwins* » sont faciles à obtenir. Plus aucun défaut n'était détecté au bout de la 4e itération, ce qui a fait grandir la confiance.

A l'heure de la mondialisation, Eric Gauthier ajoute : « Le Lean et les méthodes agiles sont compatibles avec l'Offshore, mais il faut choisir ses partenaires. » Il précise : « *Le Lean permet aux équipes de se responsabiliser. Il vient en complément de CMMI qui permet de structurer l'ensemble des processus. Contrairement à ce que l'on croit CMMI n'est pas synonyme de cycle en V. CMMI et méthodes agiles sont compatibles.* »



Il faut éviter le défaut de la sur-spécification

Eric Gauthier
Thalès



Nous gérons deux cents projets Six Sigma chaque année

Pascal Buffard
Axa France

Ces questionnements en matière de développement logiciel sont récurrents depuis les débuts de l'informatique. Mettre en place une organisation ad hoc est une tâche fondamentale. Issue là aussi du secteur de l'industrie, la méthodologie Six Sigma permet d'améliorer les processus et d'en assurer la maîtrise. Elle est mobilisée chez Axa France Services au service des métiers.

On time, On spec, On budget

« Notre objectif pour 2010 est de mettre sous contrôle les processus d' « Application Delivery » : gestion de projets ; gestion des demandes, incident management. Nous voulons servir les projets 'On time, On Spec, On budget' » souligne **Pascal Buffard, directeur des opérations de Axa France**. Et il ajoute : « et 'On quality'. » Dès lors dans la conduite de projets, « Notre objectif est la certification Sigma 3. Ce qui veut dire que l'on acceptera 7 % de défauts par rapport aux critères jugés critiques par les métiers. » L'objectif en matière de gestion des demandes urgentes est de 93 % de réponses en moins de quatre heures. « Nous gérons deux cents projets de type Six Sigma chaque année » précise Pascal Buffard. Axa France Service dispose de 120 personnes « Black Belt » - c'est-à-dire des chefs de projets - sur les processus dans le cadre de la méthodologie Six Sigma, méthodologie rebaptisée Axaway au sein de l'entreprise. Six Sigma sert à optimiser les processus, à effectuer un monitoring voire un ré-engineering. Axa recourt également fortement à CMMI.

Pas de chance, c'est pour moi

« Il faut voir CMMI comme un levier de transformation de la DSI afin de créer de la valeur, et non comme une contrainte. Car tout le monde le sait, quand on vient vous présenter CMMI, on se dit 'pas de chance' c'est pour moi » relève **Alexis Dugas de Baudan, directeur Conseil et Support à la performance chez Axa France Services**. Il poursuit : « Avec CMMI, la DSI sera plus efficace dans la gestion de projets car on sera plus prédictible. Il faut que cette démarche serve les objectifs de la direction générale et des métiers. L'investissement dans CMMI étant très conséquent, il est difficile de le cacher à une direction financière ou à une direction générale, dès lors il faut bien en expliquer les bénéfices que l'on en attend pour l'entreprise. »

Moins de travail de re-work

Désormais, avec CMMI, Axa France a industrialisé les pratiques d'assurance qualité dans tous les projets de développement. Certes cela revient plus cher, mais il y a des gains puisque la DSI est plus efficace et qu'il y a moins de « re-work » à la fin. « Il faut un haut niveau de sponsorship afin de porter le projet, chez Axa c'était Pascal Buffard. Dans des moments clés, cela a sauvé le projet. Parce que quand on arrive à un certain stade où il faut y aller, où on va forcer, parce que l'on est convaincu que c'est bon, si vous n'avez pas le bon niveau de sponsor, vous allez continuer à pousser mais ailleurs » prévient Alexis Dugas de Baudan. Il conclut : « la bonne nouvelle c'est que par exemple CMMI et eSCM sont compatibles. Enfin, Il faut faire attention lorsque l'on est le premier à mettre en œuvre un référentiel dans son ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Alexis Dugas de Baudan,
Directeur
Conseil et Support
à la performance,
Axa France Services
sur **CIO Online**

LE LEAN EST-IL NUISIBLE ?

Les déboires actuels du constructeur automobile Toyota (obligé de rappeler des millions de véhicules à cause de pédales d'accélérateur défectueuses) et fervent promoteur du Lean mettent-ils cette méthode sur la sellette ? La réponse n'est pas encore connue mais certains experts mettent plutôt en doute les défauts d'encadrement des usines du constructeur qui a connu une forte croissance et qui ne dispose pas partout du même niveau d'expertise dans sa hiérarchie. Pour revenir aux fondamentaux du Lean, celui-ci ne concerne pas l'innovation mais à réaliser de petits pas au quotidien, expliquent les experts de la société de conseil Valtech. Le Lean se préoccupe de l'amélioration de la performance au sens coûts, délais et qualité. Pour réussir, il faut disposer de leaders qui illustrent la philosophie de l'entreprise. Les consultants de Valtech ont mis en œuvre le Lean chez un distributeur (4 000 personnes, 30 sites).

Il s'agissait de réorganiser des services centraux employant cinquante personnes. Onze processus étaient ralentis par le système d'information. Sur neuf assistantes, cela représentait une perte de 0,95 ETP. Le défaut principal venait d'un traitement par batch la nuit, qui constituait un frein et ne fonctionnait pas dans certains cas. Le Lean sert à traquer ce qui ne sert pas à créer de la valeur pour le client. Et ce batch outre une discontinuité dans le processus n'apportait aucune valeur. Idem, le suivi financier consommait trop de temps. Les reportings étaient dupliqués inutilement et inutilisés. Ceci dit, toute « non-valeur » pour le client ne peut pas être supprimée. Ainsi, la conformité réglementaire doit être respectée. De même, une entreprise doit avoir un service comptabilité, bien qu'il n'apporte rien au client, mais reste indispensable à l'organisation. Au final, l'objectif du Lean n'est pas de supprimer des ETP mais d'améliorer les processus. ■



Nous avons pris Cobit et nous l'avons adapté à Valeo

François Blanc
Valeo

secteur d'activité. Pour CMMI, par exemple, il n'y avait que BNP Paribas qui en faisait, et nous y sommes allés prudemment. Même si Thalès, par exemple, avait plus d'expérience mais c'était dans le domaine industriel. »

L'équipementier Valeo – 51 000 personnes - pour sa part emploie également CMMI. Il le met en œuvre dans une dizaine de bureaux d'études. « Notre objectif était d'homologuer nos bureaux d'études qui font du développement de logiciels embarqués » précise **François Blanc, DSI de Valeo**. « Ils devaient disposer d'une méthodologie qui tienne la route, et obtenir une homologation vis-à-vis de nos clients. » Le DSI souligne : « la stratégie a été de déployer tous les éléments du référentiel CMMI à la lettre. Et nous avons vérifié que chaque bureau d'études progressait dans la notation CMMI. » Valeo a désormais plusieurs centres de développement CMMI de niveaux 2 et 3. De façon étonnante, certains bureaux d'études « low cost » ont désormais une certification CMMI supérieure comparativement à des bureaux « high cost. »

Chaque site suit les bonnes pratiques

Terminons avec Cobit (Control Objectives for Information and related Technology – Contrôle de l'Information et des Technologies Associées). Cobit est le référentiel principal de gouvernance et d'audit des systèmes d'information. Ce référentiel est employé chez Valeo par les directions informatiques de chacune de ses usines. « L'objectif était de nous assurer qu'un certain nombre de pratiques de management soit déployé par chacune des usines : comment on manage un centre d'exploitation et des applications, comment on offre un help desk, comment on mesure le service utilisateur, comment on sécurise les données et on respecte les réglementations, etc. » liste le DSI.

Cobit adapté par Valeo

François Blanc poursuit : « Nous sommes partis du référentiel Cobit et de ses processus de management, et nous les avons adaptés à Valeo. » Le référentiel a été utilisé comme source d'information sur ce qu'il faut faire. Et plutôt que d'utiliser le *timing* proposé par Cobit avec ses 5 niveaux de maturité (de 0 – inexistant – à 5 – optimisé), Valeo a créé ses propres cinq niveaux, qui sont les niveaux de progrès d'une direction informatique. A rapprocher de la méthode 5 Steps que Valeo utilise pour gérer le progrès dans tous ses métiers, qu'il s'agisse des achats, des ventes ou de la production. On progresse ainsi depuis le très urgent (protection des données), jusqu'à la planification stratégique, afin de répondre à des questions comme 'Quel objectif business veut-on atteindre ?'

« On définit un chemin vers l'excellence avec cinq étapes de progrès. Chaque usine progresse vers cette excellence. En informatique, on a positionné le référentiel Cobit sur ce chemin vers l'excellence. Par exemple, au niveau 1 en étant très caricatural, c'est de connaître et d'appliquer la loi de son pays, ce qui n'est pas très exigeant. Reste que si c'est facile dans les pays européens cela est plus délicat aux Etats Unis ne serait-ce que parce que les gens ne connaissent pas la loi » précise François Blanc. Le deuxième niveau est d'être capable de fournir un service mesuré à ses utilisateurs.

Amener tous les sites au niveau 2

Pour 2009, l'objectif de Valeo était de faire en sorte que toutes ses usines soient au niveau 2 du référentiel. « Cela peut paraître modeste mais en fait c'est très ambitieux parce qu'il faut que tous les sites soient au niveau 2. Nous avons déjà des sites qui sont au niveau 4, mais arriver à ce qu'un site en Indonésie soit au niveau 2 pour tous les éléments est assez compliqué. » Le nombre de sites concernés dépasse la centaine répartis dans vingt-sept pays. Au niveau 2, l'ensemble des procédures doit être mis en place pour délivrer un bon niveau de service. Ce bon niveau de service n'est pas atteint mais tout est prêt pour cela. Par exemple, sont déployés un serveur ActiveDirectory, un outil de suivi des appels, un outil de contrôle financier pour du reporting ; il y a un responsable de la mise en place des principes retenus par Valeo pour son système d'information et tous les personnels sont formés. « Et le niveau 5 est ce qu'indique le Cobit en matière d'excellence » achève François Blanc.

Le DSI aura le mot de la fin. « En matière de référentiels, mieux vaut en avoir plusieurs. Les référentiels visent à gérer la qualité. Il y a toujours un risque de faire de la sur-qualité » prévient-il. Lors de l'arbitrage entre le business et la qualité, la question se pose de savoir où placer le curseur. Le DSI conseille : « Il est difficile de savoir où aller dans un référentiel que l'on ne connaît pas. Dès lors, afin de démarrer, il faut toujours au début, ne pas être très ambitieux. Il s'agit d'une réponse conjoncturelle. » ■

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

Jean Pierre Blettner

Réussir sa stratégie GRC, enjeu clé de 2010

La GRC – c'est-à-dire la gouvernance, la gestion des risques et la mise en conformité de l'IT - arrivent en haut de la feuille de route des DSI. Les enjeux et les réponses en matière d'automatisation des stratégies de GRC ont été discutés lors d'un dîner débat organisé par CIO en partenariat avec BMC Software.

La crise économique actuelle rappelle à l'ordre les entreprises et leur obligation de gérer les risques, de se conformer aux réglementations et de disposer d'une gouvernance adaptée. Toutes ces démarches sont regroupées usuellement sous le sigle de GRC pour *Governance, Risk management and Compliance*. La GRC impacte de manière directe les systèmes d'information. Elle recouvre l'ensemble des moyens mis en œuvre au sein de la DSI afin d'aligner l'IT sur les besoins métiers au meilleur coût, de mettre en conformité l'entreprise avec les cadres réglementaires, sectoriels ou légaux et de maîtriser les risques liés à l'IT.

Des processus manuels

Réussir sa stratégie GRC devient une préoccupation majeure des managers de systèmes d'information. CIO en collaboration avec BMC Software a organisé un dîner débat sur ce thème stratégique réunissant des décideurs informatiques de grandes entreprises le 8 décembre dernier dans le cadre prestigieux de l'hôtel Bristol à Paris.

La GRC pèse déjà lourd dans les budgets des entreprises. L'institut AMR Research évalue à 32 milliards de dollars les dépenses en la matière en 2008. La raison ? Les initiatives de GRC sont pour beaucoup réalisées au travers de processus manuels. On peut réduire ces coûts et palier au manque de ressources récurrentes des entreprises grâce à une automatisation des processus a présenté à l'occasion de ce dîner Philippe Van Hove, directeur des ventes de BMC. Le débat a été nourri par le point de vue d'un auditeur des systèmes d'information, Laurent Gobbi, associé et responsable IT Advisory chez le cabinet KPMG, membre de l'IFACI, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, et administrateur de l'AFAI, l'Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques.

L'obligation d'agir

Les enjeux en matière de GRC sont multiples. La conformité réglementaire, la *Compliance*, en constitue le volet le plus visible. On pense à la loi *Sarbanes-Oxley* mise en place aux Etats Unis après le scandale Enron. Mais c'est loin d'être le seul référentiel. Une étude exclusive menée par CIO pour BMC auprès de 200 décideurs IT ou métiers dans le monde à la mi-2009, montre que les entreprises suivent en priorité des cadres comme ITIL, Cobit, Sox, EU Data Protection ou PCI DSS. Les textes réglementaires imposent aux entreprises d'agir. Une situation que Laurent Gobbi a illustrée avec la 8e directive européenne. « Elle impose un comité d'audit dans les sociétés cotées. Ce comité veille à l'efficacité des

systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. En cascade cela descend jusqu'à la DSI » a-t-il précisé.

Un auditeur analysera le système d'information dans les domaines du *Change*, de la sécurité, des développements et de l'exploitation. Ainsi, « on ne doit pas pouvoir modifier des applications en production sans suivre un processus audité. L'auditeur remontera la présence des contrôles nécessaires » a illustré Laurent Gobbi. Philippe Van Hove a exposé que ces points de contrôle peuvent être automatisés que l'on s'appuie sur Cobit, ou sur un autre référentiel tel que PCI DSS.

Cartographier les risques

La gestion des risques, le Risk management, est la deuxième clé des procédures d'audit. La cartographie des risques est indispensable. « On part d'une liste de risques standards. Par exemple, dans le cas de serveurs on vérifie les procédures et le déploiement de la politique de sécurité avec tel ou tel paramétrage. Des outils sont nécessaires, car on ne peut pas faire cela à la main » a décrit Laurent Gobbi. Ce travail doit être suivi dans le temps. « Il faut documenter les politiques et les pratiques, mesurer leur mise en œuvre et leur évolution dans le temps » a confirmé Philippe Van Hove. Des processus et un reporting automatisés permettent d'industrialiser des tâches usuellement voraces en ressources. « Trop souvent, les DSI disent qu'ils font des contrôles et quand on leur en demande la preuve, ils n'en ont pas. Quand il n'existe pas de trace, pour un auditeur, ce n'est pas très bon » a commenté Laurent Gobbi.

Aligner l'IT sur les métiers

Enfin, le « G » de *Governance*, correspond à l'ensemble des démarches mises en œuvre afin de répondre aux besoins métiers. L'étude CIO BMC montre que la gouvernance de l'IT passe par le soutien des processus de gestion de la sécurité, des configurations, des changements ou de gestion des actifs IT. Les responsables en entreprise entendent majoritairement mettre en place une gouvernance de l'IT afin d'améliorer son efficacité et sa productivité, et plus classiquement d'aligner l'IT sur les objectifs métiers. Les objectifs sont alors une meilleure qualité des données, des contrôles mieux intégrés, moins d'interruption de l'activité, la création d'avantages concurrentiels et la facilitation du lancement de nouvelles initiatives métiers. Bref, la feuille de route des DSI pour 2010 en matière de GRC est bien remplie. ■

Pour en savoir plus



Allez
sur CIO Online

Tirer le meilleur parti des clubs professionnels

Les clubs professionnels de DSI sont nombreux et leur animation repose beaucoup sur des adhérents bénévoles. Pourquoi s'engager dans une telle responsabilité associative lorsque l'on a déjà une vie professionnelle chargée ? Trois DSI répondent

Les DSI peuvent adhérer à de nombreux clubs professionnels qui leur sont dédiés. Certains clubs sont assez généralistes comme le Cigref ou l'ANDSI, d'autres sont dédiés aux utilisateurs d'un produit comme l'USF, le club des utilisateurs francophones de SAP. Ils peuvent aussi être restreints à une zone géographique (comme le Cri'Ouest, l'ADEISO ou le CIP), à un secteur d'activité (comme le Coter-Club pour les collectivités locales) ou à une thématique (comme le CCA, le Club de la Continuité d'Activité, où les consultants et les fournisseurs sont aussi admis). L'animation de tous ces clubs repose pour l'essentiel sur des DSI bénévoles qui y exercent des responsabilités de direction en plus de leur travail, même quand celui-ci est déjà très prenant. Pour ces responsables, c'est un véritable engagement personnel. Et ce n'est pas toujours simple à assumer ou à concilier avec leurs autres engagements. Ils y trouvent cependant des bénéfices et des satisfactions.

Echanger avec ses pairs

Tout débute, en général, par la simple participation à un club, parce que le DSI en ressent le besoin. « *Je pense qu'il est important de s'engager dans des associations professionnelles pour pouvoir comparer des expériences* » estime Daniel Rigault, président du Coter-Club, le club des DSI de collectivités locales. Marie-Claude Poelman, DSI de Nature et Découvertes, présidente de l'ANDSI (Association Nationale des DSI), confirme : « *j'avais vraiment besoin d'échanger avec mes pairs sur des sujets professionnels, sans aucune pression de fournisseurs en faveur de tel ou tel produit. C'est pourquoi j'ai choisi l'ANDSI où il n'y a aucun sponsor.* » Didier Lambert, ancien DSI d'Essilor et ancien président du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) martèle également « *L'échange avec ses pairs est essentiel afin de dissiper le brouillard marketing des fournisseurs.* »

Influencer le marché

Le Cigref réunit de très grandes entreprises françaises au poids économique considérable. En pratique, ce club fait reposer son action sur trois piliers : l'intelligence (le partage de réflexions), l'appartenance (échange de meilleures pratiques) mais aussi, moins classique, l'influence. Bien que cette association ne soit pas un « *syndicat* » mais un regroupement d'entreprises représentées par leurs DSI, cette fonction d'influence s'exerce autant auprès des fournisseurs (on se souvient notamment du conflit face à la Software Assurance de Microsoft) que des pouvoirs publics (pour contrebalancer le lobbying des mêmes fournisseurs). Cette action d'influence est plus rare dans d'autres associations, même si l'USF par exemple s'est mobilisée afin de faire reculer SAP sur le dossier de l'augmentation des tarifs de maintenance Enterprise Support.

Mutualiser la réflexion et la recherche

La fonction première des clubs, voire la seule dans la plupart des cas, est donc l'échange entre DSI, éventuellement avec le soutien d'experts. Le Cigref pour sa part, possède même des permanents qui effectuent de la recherche, ce qui est exceptionnel. « *Il s'agit de mettre en commun des moyens intellectuels et financiers pour mener des recherches que nous n'aurions pas les moyens de mener seuls* » se réjouit ainsi Didier Lambert. Au bout du compte cependant, l'échange entre DSI reste l'activité principale des clubs. Didier Lambert résume : « *chez Essilor, nous discutons des verres ophtalmiques, de la qualité des* ▶



**s'engager
dans des
associations
permet de
comparer des
expériences**

Daniel Rigault
Coter-Club

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de
Didier Lambert,
lors de son
départ en retraite
sur **CIO Online**



Nos adhérents présentent les démarches intéressantes

Marie-Claude Poelman
ANDSI

processus industriels, du vieillissement de la population mais pour parler informatique, il n'y avait que le Cigref. » Daniel Rigault, quant à lui, se souvient : « J'ai participé aux réunions de préfiguration du Coter-Club dans les années 1990. A l'époque, les DSI de collectivités territoriales se retrouvaient souvent au sein du Cube, le club des utilisateurs des solutions Bull, mais celui-ci n'abordait pas tous les thèmes, notamment pas les logiciels. Il intégrait aussi des entreprises privées. Il nous fallait autre chose, d'où le Coter-Club. » Marie-Claude Poelman quant à elle, a eu un parcours atypique : « j'ai connu l'ANDSI par une recherche sur internet et j'ai adhéré en novembre 2001, sans parrainage, alors que la plupart viennent par bouche à oreille, via des copains. » Contrairement au Cigref, l'adhésion à l'ANDSI est personnelle et la cotisation fixe quelque soit la taille de l'organisation à 900 €/an, un tarif qui intègre le coût des réunions mensuelles (et du repas associé!).

S'engager plutôt qu'être consommateur

Adhérer à un club est une chose. Y prendre des responsabilités, en est une autre. Si l'intérêt de participer aux travaux en tant que « consommateur » ne pose pas vraiment de problème, cumuler des responsabilités associatives et son emploi ne se fait pas sans douleur. « Au début, j'ai laissé faire les copains » avoue Daniel Rigault. Mais « plus le club grossissait, plus il y avait d'appel aux bonnes volontés. Je suis entré au bureau en 1995 et j'ai fini par être poussé à la présidence en 2002. Il est vrai que j'ai l'habitude de m'engager, par exemple je suis aussi conseiller municipal. »

Tous les adhérents travaillent !

A l'ANDSI, l'engagement est rapidement consubstantiel de l'adhésion. Marie-Claude Poelman indique : « en général, nous faisons intervenir nos adhérents lors de nos réunions afin de présenter les démarches intéressantes. Ainsi, j'ai présenté notre démarche Green-IT, le DSI d'Eutelsat a présenté sa démarche ITIL et Cobit, etc. C'est du concret, éventuellement orienté, mais qui marche. » Elle est entrée au bureau de l'ANDSI en 2003, en est devenue secrétaire générale en 2005 et présidente en 2009. « J'ai l'habitude de faire à fond ce que je fais et les membres du bureau m'y ont poussé, trouvant que j'avais fait mes preuves en tant que secrétaire générale » s'excuse-t-elle presque. Marie-Claude Poelman exerce aussi des responsabilités dans deux autres associations, humanitaires celles-là.

Un doigt dans l'engrenage est si vite arrivé

Au Cigref, les DSI travaillent aussi beaucoup par eux-mêmes et il est facile de mettre le doigt dans l'engrenage. « Chaque groupe de travail est dirigé par un DSI en personne, même s'il y a les permanents pour nous aider » expose Didier Lambert. « Il y a bien sûr des participants épisodiques. Mais si le taux de recotisation est très fort, malgré un coût élevé, c'est bien parce que c'est une association où chacun travaille ». La progression peut être alors de simplement participer aux travaux puis de prendre la responsabilité d'un chantier.

Les administrateurs prennent en charge des dossiers. Et enfin, pour animer l'association, il y a le bureau. Didier Lambert reprend : « J'ai été élu administrateur en 2000 et j'ai été président de 2006 à 2008. J'ai accepté cette prise de responsabilité parce que j'avais des idées à ►

MAÎTRISER LA SORTIE DE L'ANONYMAT

« Un employeur ne comprend pas nécessairement qu'une implication dans une association est un enrichissement. Le temps que cela consomme, même si c'est en plus de la durée normale de travail, peut devenir un bon motif pour être mis en cause » soupire Daniel Rigault, du Coter Club.

S'il peut participer à des conférences comme tout un chacun sur son temps de travail, les déplacements en province nécessitent le plus souvent de poser des jours de congés. Il regrette que « certains membres renoncent à prendre des responsabilités parce qu'ils ont du mal à se libérer pour des réunions ». Didier Lambert, ancien président du Cigref, l'admet : « Dans les premières années d'une prise de poste, il est impossible de s'impliquer fortement dans une association professionnelle car on a autre chose à faire ».

L'implication varie donc selon le cycle de vie du DSI dans son entreprise. Didier Lambert confirme : « quand j'ai accepté la présidence du Cigref, j'étais DSI depuis plusieurs années. A ce stade, si on est encore submergé par le quotidien, c'est que l'on fait mal son travail. »

Par ailleurs, l'exposition publique présente des aspects sensibles. Didier Lambert l'atteste : « En tant que président du Cigref, on défend à la fois son entreprise et les DSI en général. La conjonction des deux peut entraîner des remous. Deux fois, la reprise de mes déclarations dans la presse a failli me coûter mon poste. La première fois, j'avais commis une véritable erreur d'appréciation. La seconde fois, le tronçonnage de mes propos avait donné des choses curieuses. ». ■



J'ai demandé un accord formel de mon employeur avant d'accepter la présidence

Didier Lambert

Ex-Essilor / Ex-Cigref

défendre. Il est vrai que j'avais une expérience assez originale, ayant travaillé chez un constructeur informatique, comme consultant, dans les assurances et enfin dans l'industrie. » Il reconnaît: « Oui, devenir président flatte l'égo mais j'ai accepté les sollicitations pour défendre des idées. Essilor était une entreprise porteuse de succès et ma capacité à m'exprimer en public était un point important. »

Accord formel de l'employeur...

Il n'en reste pas moins qu'une telle prise de responsabilité consomme du temps et cela grève plus ou moins le travail. Il faut donc que l'employeur y trouve un bénéfice ou, du moins, n'en soit pas gêné.

« J'ai demandé un accord formel de la direction d'Essilor avant d'accepter la fonction de président, qui prenait 20 % de mon temps » reconnaît Didier Lambert. « Il est important pour l'image d'une entreprise d'avoir des dirigeants reconnus. Chez Essilor, le DAF et le Directeur Juridique notamment avaient des engagements de ce type. La direction avait bien compris qu'être une 'entreprise citoyenne' était profitable à tout le monde, notamment grâce à l'échange de bonnes pratiques. »

... à moins que cela ne passe inaperçu !

Marie-Claude Poelman, pour sa part, sourit à la question: « je ne suis même pas sûre que mon entreprise soit au courant de mes responsabilités. Il est certain qu'il y a un temps supplémentaire de travail. Des journées de 12 heures peuvent passer à 14 heures mais j'ai 52 ans, mes enfants sont grands - je suis grand-mère - et cela n'est donc pas un souci. » A l'inverse, la situation au début était moins simple pour Daniel Rigault. « L'intérêt pour mon employeur n'était pas évident au départ car je travaille pour une intercommunalité qui n'a pas à se promouvoir elle-même au contraire de ses villes adhérentes. En fait, cela a servi la notoriété de Plaine Commune. »

Plaire aux chasseurs de têtes

Cependant les conséquences positives d'une prise de responsabilité associative pour servir sa carrière ne manquent pas. « Plusieurs chasseurs de tête m'ont confirmé qu'ils appréciaient les DSI voir plus loin que le bout de leur nez en s'impliquant dans des associations professionnelles; et puis cela implique de disposer d'un réseau et d'une visibilité des plus utiles » pointe Didier Lambert. La capacité managériale du DSI peut se voir accrue par cette prise de responsabilité. « j'ai indubitablement gagné en assurance lors de la prise de parole en public, en capacité à prendre des décisions ou à mener des équipes. Dynamiser un groupe associatif implique de prendre plus de formes que dans un entreprise hiérarchisée » expose Marie-Claude Poelman. Et puis, pour gagner en popularité et entretenir son réseau, rien ne vaut de rebasculer vers les adhérents de son association les offres reçues des chasseurs de tête en tant que président d'une association. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Marie-Claude Poelman,

est membre du Jury de la dixième édition des Trophées Entreprises et Société de l'Information

CIO Online

LES 7 BONNES RAISONS DE S'ENGAGER DANS UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

- 1 L'échange d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs est positif à la fois pour le DSI et pour son employeur ;
- 2 Se regrouper permet de défendre plus efficacement les intérêts des entreprises utilisatrices face aux fournisseurs. SAP et Microsoft, notamment, ont dû mettre de l'eau dans leur vin face à des actions conjointes de DSI ;
- 3 Les discussions entre DSI permettent d'évacuer le brouillard marketing émis par les fournisseurs ;
- 4 La visibilité publique permet d'être repéré positivement par des cabinets de chasseurs de tête qui voient cela comme la manifestation d'un profil intéressant et ouvert ;
- 5 Entretenir son propre réseau est vital ;
- 6 La prise de responsabilités associatives permet de cultiver ses propres capacités d'animation d'équipes et de prise de parole en public. Ces qualités sont précieuses pour réussir sa carrière au sein de son entreprise ;
- 7 La passion pour la vie associative, vécue avec des amis ayant les mêmes préoccupations, devient vite une drogue agréable.

Ce que les DSI ne comprennent pas à propos des technologies émergentes

Clayton Christensen est professeur à la Harvard Business School et expert de l'innovation. Il répond aux questions de notre confrère CIO américain sur la manière dont les nouvelles technologies telles que le Cloud Computing changent profondément le rôle du DSI, et pourquoi ces derniers ne réussissent toujours pas à s'aligner sur les métiers.

CIO : *Qu'est-ce qui est en train de changer dans le rôle du DSI ?*

Clayton Christensen : Je ne pense pas que nous ayons vu de changements suffisamment significatifs. Mais au cours des cinq prochaines années, cela va être spectaculaire. Des ruptures intéressantes se profilent à l'horizon telles que le Cloud Computing, le système d'exploitation Android de Google ou les télécommunications mobiles. Le Cloud Computing – qui consiste à placer toute l'informatique sur internet – n'est pas aujourd'hui aussi bon que l'informatique interne de l'entreprise. Il n'est pas aussi sécurisé, ni aussi rapide ni aussi fiable que votre réseau interne, mais comme tout changement profond, il devient de plus en plus important et s'améliore.

Le Cloud, à la manière dont il s'y prend, retire les applications une par une du réseau de l'entreprise pour les absorber. Les DSI doivent gérer cela. Par le passé, le rôle du DSI a été de décider quels services et quels logiciels il devait mettre à disposition de ses utilisateurs sur son réseau. Etant donné que les utilisateurs se fournissent de plus en plus sur internet, ils vont davantage utiliser les applications selon leurs besoins. Le rôle du DSI doit être d'aider les gens à trouver ce dont ils ont besoin sur internet et mettre en place la sécurité adaptée afin de protéger l'entreprise.

CIO : *Est-ce que les DSI ne peuvent pas tout simplement bloquer ces applications ?*

Clayton Christensen : Pas vraiment. Regardez l'e-mail. On l'utilise de plus en plus depuis des BlackBerry plutôt que sur des ordinateurs portables et dans les aéroports plutôt qu'au bureau. C'est juste la première manifestation d'individus qui choisissent d'utiliser une plate-forme plutôt qu'une autre, et il est très difficile d'empêcher cela. D'autres décident d'employer les Google Docs et non Word de Microsoft.

CIO : *Doit-on encore parler de l'alignement entre IT et business ?*

Clayton Christensen : Malheureusement, nous ne l'avons pas encore dépassé, mais c'est un problème pour tout l'encadrement de l'entreprise et pas seulement pour les DSI. Les cadres dirigeants conçoivent leurs marchés de manière inadéquate. La plupart des sociétés qui développent un nouveau produit savent qu'elles ne peuvent pas faire quelque chose qui plaira à tout le monde. Dès lors, elles développent un produit afin de cibler un segment du marché. Par exemple, les hommes âgés de quarante-cinq à soixante-cinq ans, possédant un diplôme universitaire, ou les femmes de la classe moyenne ayant des enfants. Le DSI tente de définir les besoins moyens de ses clients-utilisateurs, pour une entité donnée de l'entreprise. Or le consommateur moyen n'existe pas.

CIO : *Que devraient faire les DSI ?*

Clayton Christensen : Le client est en fait une unité d'analyse inadéquate. C'est le travail que ce client tente d'accomplir qui est l'unité correcte. Comprendre ce travail permet de relier vos efforts de développement avec ce qui conduit le consommateur à l'achat et l'utilisateur à l'adoption. Le travail, le "job" de l'utilisateur, est, comme le vrai nord magnétique pour les DSI. Lorsque vous intégrez ce travail dans votre système, vos concurrents auront du mal à vous copier.

CIO : *Chaque DSI veut faire gagner de l'argent à son entreprise. Les DSI veulent être intelligents voire même peut-être cools. Ils veulent être Steve Jobs, le patron d'Apple. A votre avis que veulent être les DSI ?*

Clayton Christensen : Au fond de mon cœur, je sais que les DSI veulent rendre les gens heureux. Ils veulent rendre leurs clients-utilisateurs aussi efficaces que possible pour faire leurs jobs. Quand on voit les DSI offrir une technologie pour le plaisir de la technologie, ou lorsque l'on voit leurs clients-utilisateurs devoir recourir à des solutions de contournement parce qu'ils n'obtiennent pas leurs données de la manière qui les aiderait, c'est parce que les DSI ont réfléchi au monde de leurs utilisateurs par catégorie de produit. Ils ont pensé « *Nous devons faire une mise à jour de l'ERP* » plutôt que « *Nous devons trouver une nouvelle façon de coordonner ces informations pour aider cette personne à faire son travail.* »

CIO : *Il est surprenant d'entendre des DSI qui parlent encore d'être reconnus et d'avoir une place au Comex. Est-ce qu'ils ont un complexe d'infériorité ?*

Clayton Christensen : Quand des DSI ne sont pas tirés vers le Comex par d'autres cadres dirigeants c'est parce qu'ils ont défini leur mission par catégorie de produit ou de client. Et non en se positionnant sur l'idée de bien implémenter les différents "jobs" des utilisateurs du système d'information. ■

Les responsables de la relation client sont dépendants de la DSI

La direction de la relation client monte en puissance dans les entreprises. Elle attend des solutions évoluées de la part des DSI. Jean-Philippe Clère, en charge des relations clients à la mutuelle Ampli, et Frédéric Daniel, Directeur Marketing et Relation Client du groupe Identicar précisent leurs attentes.

CIO : *Quels sont les impacts des TIC sur la gestion de la relation client ?*

Jean-Philippe Clère : Les TIC ont un rôle prépondérant dans la gestion de la relation client car elles permettent d'assurer trois piliers de notre fonction. D'abord, elles permettent une meilleure connaissance des clients (notamment grâce à l'historisation des informations). Ensuite, la confiance des clients vis à vis de nos entreprises augmente car ils sont reconnus quand ils nous contactent. Enfin, grâce aux TIC, nous pouvons améliorer la fidélisation en créant du lien avec les clients (ou les adhérents dans le cas des mutuelles).

Frédéric Daniel : Il est essentiel de structurer les données clients et de garantir leur disponibilité pour optimiser la relation client. Cela permet notamment de personnaliser et de contextualiser la relation.

CIO : *Quels sont vos besoins en terme d'outils informatiques ?*

Jean-Philippe Clère : Logiquement, mes premiers besoins concernent des outils d'historisation des informations sur les clients, notamment en lien avec les actions marketing (mailing, e-mailing, fax, chat, internet), les paiements et les réclamations. Bien sûr, comme beaucoup de professionnels, j'ai également besoin d'outils de reporting d'activité. Enfin, je dois disposer d'outils de gestion des réclamations et de sélection de cibles - prospects ou clients - pour mes actions.

Frédéric Daniel : Cela se traduit notamment par une véritable base de données des clients, une base unifiée qui fusionne les données de gestion, les données commerciales, les données personnelles et les contacts. Par dessus cette gestion des données, il est nécessaire de disposer d'un outil décisionnel pour analyser les comportements des clients. Enfin, la GRC (Gestion de la Relation Client) doit être intégrée dans l'ensemble. Les relations entre la GRC et les autres systèmes contenant des données clients doivent être bidirectionnelles, toujours pour permettre dans tous les cas une personnalisation et une contextualisation de chaque contact. ▶

« LA DIRECTION DES RELATIONS CLIENTS EN EST AU STADE DE LA DIRECTION MARKETING IL Y A DIX ANS »

La direction de la relation client (DRC) se révèle souvent au public via un centre d'appels. Mais son rôle s'étend nettement au delà. « La DRC est multi-canal. Elle doit traiter autant le téléphone que l'email ou le courrier. Elle doit gérer tout le cycle de vie du client dans l'entreprise, de l'avant-vente à l'après-vente en passant par la vente, le recouvrement, etc. » détaille Eric Dadian, président de l'AFRC (Association Française de la Relation Client). L'image de la DRC n'est pas toujours excellente chez les consommateurs, l'assimilant à tort ou à raison à tous leurs ennuis. Eric Dadian l'admet : « le secteur est jeune, il ne se structure véritablement que depuis une dizaine d'années, et certaines entreprises se comportent vraiment mal, ce qui porte un vrai préjudice d'image à toute la profession ». Aujourd'hui, la place de la DRC dans l'entreprise est très variable. Parfois elle est sous le chapeau de la direction commerciale. La direction des relations clients en est finalement aujourd'hui au stade de

la direction marketing il y a dix ans. « Exactement comme la direction marketing, je pense que nous allons passer en lien direct avec la direction générale. Il y a vingt ans, la DRC se résumait à des centres d'appels et était parfois gérée par le service des télécommunications parce qu'elle utilisait le téléphone ! » Le métier de la relation client évolue de fait très rapidement en ce moment. « Nous sommes passés du traitement de masse genre SVP 11 11 à une relation individualisée de qualité » remarque Eric Dadian. Il est vrai que le consommateur ne cesse d'accroître son niveau d'exigence. Eric Dadian l'explique très bien : « le consommateur se renseigne en self service sur Internet, il est informé, éduqué. Quand il prend contact avec une entreprise, ce n'est pas pour trouver la même chose que sur des pages HTML. Il attend d'un contact humain qu'il apporte une valeur ajoutée, une expertise qu'il n'a pas. » ■

CIO: *Quelles sont vos attentes vis-à-vis des DSI dans leur propre pratique professionnelle ?*

Jean-Philippe Clère: Il est toujours difficile de répondre à ce genre de questions mais d'une manière globale, il faut que le DSI garde toujours deux visions simultanément. La première, c'est une approche dédiée au client, c'est à dire un sens du service et une ouverture d'esprit, et pas une obsession technique. La deuxième est une vraie vision de conseil, de support de l'innovation métier, un rôle que prennent parfois certains intégrateurs.

Frédéric Daniel: On pourrait résumer cela par la connaissance et de l'intérêt pour les métiers de l'entreprise. Il peut ainsi être une force de proposition sur des solutions opérationnelles de système d'information. Et, grâce à son rôle de veille technologique, il doit garder la capacité de conseiller les métiers sur les nouvelles technologies que l'on pourrait appliquer.

Jean-Philippe Clère et Frédéric Daniel sont membres de l'AFRC (Association Française de la Relation Client). ■

Bertrand Lemaire

LES 7 PÉCHÉS CAPITAUX DU DSI SELON LE DIRECTEUR DES RELATIONS CLIENTS

- ❶ **Oublier que l'intérêt commun** à toute l'entreprise est de servir le client.
- ❷ **Avoir une vision techno-centrique** et délivrer un discours incompréhensible, non abordable par des profanes issus d'autres fonctions.
- ❸ **Ne défendre que les intérêts** de la seule DSI.
- ❹ **Manquer d'ouverture et de souplesse.** L'interconnexion des systèmes est fondamentale pour la DRC.
- ❺ **Manquer de réactivité**, ce qui est une source d'ennuis importants lorsque le client attend la résolution de ses problèmes ou des réponses à ses questions.
- ❻ **Traiter les demandes immédiatement sans se préoccuper** de la pérennité des solutions ni des évolutions ultérieures, ce qui peut se révéler catastrophique.
- ❼ **Ne pas échanger avec les directions métiers** et prétendre mieux connaître qu'elles leurs besoins.



Vous pouvez dès à présent préparer votre candidature aux Trophées Entreprises et Société de l'Information. Votre candidature doit être déposée avant le 21 février 2010.

Depuis l'origine des Trophées Entreprises et Société de l'Information, en 2001, nous avons misé sur l'utilité, sur la pertinence, sur ce qui ne s'appelait pas encore la gouvernance et non pas sur la course à l'innovation technologique pour le plaisir de l'art... et le malheur des budgets.

Une autre caractéristique importante de cet événement réside dans la diversité des profils des nominés et lauréats. Qu'une organisation soit de petite ou de grande taille, qu'elle soit une association, une entreprise privée, une administration ou une structure parapublique, ce qui compte reste la valeur ajoutée apportée au métier par l'informatique.

Plusieurs axes peuvent être mis en avant par les candidats dans leurs dossiers, par exemple :

- La stratégie du SI et son alignement sur le métier et la stratégie générale de l'entreprise, de l'administration ou de l'association ;
- La transformation de l'entreprise, de ses méthodes et de son organisation, grâce au SI, notamment pour gagner en agilité ou réduire ses coûts ;
- Le développement de la responsabilité sociétale de l'organisation (moindre empreinte carbone, amélioration des conditions de vie d'un public en difficulté, recyclage des déchets électroniques...);
- Innovation. Rappelons que la différence entre l'invention et l'innovation réside dans l'utilité concrète de la nouveauté : l'innovation n'est pas un délire de savant fou mais bien une amélioration de rupture dans un processus ;
- Conduite du changement : suite ou en lien à une transformation du SI, il faut que les hommes s'adaptent mais il faut les y aider...

Participez à l'édition 2010 en téléchargeant le dossier de candidature sur :
www.trophees-cio.com

LA PERFORMANCE DU SI FACE À L'EFFET PAPILLON



CIO EVENEMENTS 2010

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

23 mars 2010

CLOUD COMPUTING

Le Cloud Computing promet une informatique flexible et facturée à la consommation, sans salle machines ni informaticiens, ou presque. Pour autant, la technologie soulève autant de questions qu'elle annonce de solutions : quelles applications basculeront dans un Cloud ? Comment marier son système d'information interne à un Cloud ? Comment contractualiser le recours au Cloud ? Quelle sécurité pour ses données ? Comment changer de fournisseur ? Quelle solution retenir : IaaS, PaaS ou SaaS ? Les premiers déploiements donnent déjà des éléments de réponse et la mesure du terrain qu'il reste à parcourir.

13 avril 2010

LA RÉVOLUTION SUR LE POSTE DE TRAVAIL

L'information doit désormais être accessible pour tous les collaborateurs de l'entreprise sur tous les terminaux de communication, depuis les PC – fixes ou portables – jusqu'aux smartphones et autres netbooks, en toute sécurité. A l'ère du Web 2.0, on coopère en temps réel au travers des réseaux sociaux, des outils de communications unifiées et des portails collaboratifs de gestion de projets. La convergence fixe-mobile et la convergence entre le téléphone et l'informatique se démocratisent.

20 mai 2010

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE SON SYSTÈME D'INFORMATION

Délivrer le bon service au bon prix nécessite l'usage raisonné des référentiels de bonnes pratiques (ITIL, Cobit, VallIT, eSCM, CMMI, Lean...) ainsi que le recours aux technologies novatrices (Cloud Computing, Saas, BPM, convergence, ...) et le management des bons prestataires. Au-delà de l'excellence opérationnelle, les managers IT doivent s'appuyer sur une solide gouvernance de la DSI afin de transformer l'IT en avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cette conférence analyse la feuille de route des décideurs IT selon les priorités des métiers et de la direction générale et les leviers d'actions afin de réussir leurs missions.

SOMMAIRE N° 14 - FEVRIER 2010

RETOUR D'EXPÉRIENCES: La virtualisation depuis le poste de travail jusqu'aux salles informatiques

GESTION DE CARRIÈRE: De DSI à consultant

FACE AUX METIERS: Le directeur commercial réclame de la mobilité et de la fiabilité

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6 août, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • Tél. : 014197 6145

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 92 100 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