106

CIO.FOCUS

Novembre 2015

La DSI agile au service de l'agilité métier

En bref

L'agilité des développements (Scrum...), l'agilité des infrastructures (Cloudification...), l'agilité des mises en production (DevOps...)... bref, l'agilité IT, est une contrainte bien connue des DSI. Certes, il reste encore souvent bien du travail à faire.
Mais la véritable agilité qui importe est l'agilité métier. Il faut que l'entreprise puisse s'adapter aux évolutions des besoins internes comme de ses marchés. Pour cela, l'agilité IT est nécessaire. Mais elle est insuffisante.
Les témoins de la conférence "La DSIaaS au service de l'agilité métier : Rendre possible la transformation continue de l'entreprise" organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015 ont ainsi pu délivrer leur expérience et leurs bonnes pratiques. En voici un compte-rendu.

Sommaire

Stratégie
La DSIaas au service de l'agilité métier : rendre possible la transformation continue de l'entreprise

Management
Agilité : la nécessaire harmonisation des évolutions IT/métier

Projets
Le groupe CAT passe au cloud hybride pour gagner en agilité

Projets
Agilité d'infrastructure ou applicative, c'est le métier le bénéficiaire

Projets
L'agilité IT indispensable face à des modes de création et de consommation bouleversés

Stratégie

La DSIaas au service de l'agilité métier : rendre possible la transformation continue de l'entreprise

La Matinée Stratégique « La DSIaaS au service de l'agilité métier » a été organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015.

CIO a organisé le 13 octobre 2015 à Paris une conférence sur « La DSIaaS au service de l'agilité métier » avec ServiceNow, Progress Software, ASG et Wemanity.

Même si toutes les bonnes pratiques ne sont pas généralisées, l'agilité est entrée dans les moeurs des DSI. C'est ce que montrent les résultats de l'étude *Comment les DSI servent-ils l'agilité métier ?* révélés en ouvrant la Matinée Stratégique *La DSIaas au service de l'agilité métier : rendre possible la transformation continue de l'entreprise*.
Celle-ci a été organisée par CIO le 13 octobre 2015 au Centre d'Affaires Paris Trocadéro. ServiceNow, Progress Software, ASG et Wemanity étaient partenaires de l'événement.

Exposer ses services pour tenir ses promesses

L'agilité n'est pas qu'une affaire d'IT, ni même qu'une capacité à soigner pour la seule IT au service des métiers. Toute l'entreprise doit être agile. Il est ainsi possible d'utiliser les principes de l'ITSM (gestion des demandes, des cycles de vie...) à l'ensemble des fonctions et des métiers. « Il faut passer de la DSIaaS au *Everything As A Service* » a plaidé Philippe Mailland, directeur commercial de ServiceNow.
La véritable transformation et modernisation, notamment (mais pas seulement) de la DSI, suppose cependant une adoption massive par les utilisateurs. L'expérience de ceux-ci sur l'outil adopté, la fiabilité de cet outil et le modèle opératoire industriels

doivent donc être satisfaisants. Le portail-conciergerie, où chacun expose ses services à l'attention des autres, est, selon lui, une plate-forme qui tient ses promesses.

Philippe Mailland, directeur commercial de ServiceNow

« Connecter l'agilité métier et l'agilité IT est un sujet depuis une quinzaine d'années » a soupiré Henry Peyret, analyste principal chez Forrester. Aujourd'hui, ce qui était jadis défendu par les précurseurs n'est plus une option mais une obligation. Le cabinet Forrester défend une vision d'enchaînement d'âges comme l'*âge du manufacturing* caractérisé par la standardisation, l'*âge de la distribution*, etc. Aujourd'hui, à l'*âge du client*, ce dernier a pris le pouvoir. Il impose l'agilité pour améliorer sa propre expérience.
Centrer l'entreprise sur le client n'est pas pertinent. En effet, le client créé un écosystème dont il est le centre. L'entreprise doit donc s'inscrire dans cet écosystème en contribuant à sa valeur ou elle en sera sortie par le client lui-même. L'agilité doit donc être celle d'un écosystème dynamique et non pas celle d'une seule entreprise.

Henry Peyret, analyste principal chez Forrester

La DSI doit être en avance de phase

Il n'en demeure pas moins que la DSI doit être en avance de phase au lieu d'être un frein au changement. Jérôme Minardi, Strategic Account Executive chez Progress Software, a ainsi défendu : « il faut un socle technique adapté qui permet l'agilité. Celle-ci consiste à s'adapter tout en restant conforme aux obligations et en garantissant la traçabilité des changements opérés. »
Etre agile suppose donc, bien entendu, de bon processus et une bonne organisation mais aussi de bons outils. La véritable agilité passe notamment par une simplification

de la création d'applications soutenant des processus métier. « Il faut coder moins pour avoir une vraie agilité » a résumé Jérôme Minardi.

Jérôme Minardi, Strategic Account Executive chez Progress Software

En termes d'infrastructures, baisser les coûts en respectant les contraintes requises peut notamment passer par l'adoption d'une infrastructure hybride. C'est ce dont a témoigné Thierry Mulot, IT architect du groupe CAT, le premier grand témoin de la matinée.

Thierry Mulot, IT architect du groupe CAT

De l'architecture hybride à l'entreprise hybride

L'architecture hybride débouche rapidement sur l'entreprise hybride qui utilise des outils sous différents modèles, internes/externes, dédiés/publics voire grand public... Cette hybridation est-elle un cauchemar ou une opportunité ? Elle est sans doute, de toute façon, incontournable. « La satisfaction des utilisateurs est de 70% à domicile contre seulement 46% en entreprise » ont relevé Michel Levi, Directeur commercial, et Patrick Wolf, Directeur technique adjoint d'ASG. Quand cet éditeur réalise ses présentations, il n'est plus comme avant devant une salle de dix personnes mais plutôt devant cinquante personnes dont une trentaine d'utilisateurs finaux. Le monde change.
Mais l'hybridation amène ainsi une croissance de complexité et donc des coûts. Le besoin de l'utilisateur étant exprimé non sous forme d'outils mais de services, il faut savoir simplifier cette complexité en dépassant l'échec du poste de travail virtuel en adoptant le concept du *Dynamic Hybrid Workspace*, la nouvelle génération de poste de travail. Il s'agit en fait d'un espace de travail mis à disposition de façon différenciée

selon l'utilisateur, le terminal employé et le contexte (certaines choses peuvent être bridées si l'accès utilise un réseau public par exemple).

Michel Levi, Directeur commercial, et Patrick Wolf, Directeur technique adjoint d'ASG

La culture, première à devoir être transformée

Cependant, la brique technologique ne peut pas être le commencement d'un changement. Le changement commence par une transformation culturelle profonde, sans laquelle, il est inutile de s'engager dans cette voie. Pour Jean-Christophe Conticello, fondateur et Product Owner de Wemanity, « Pour tenter de rivaliser avec les startups montantes et éviter de se faire ubériser, aujourd'hui, les grandes entreprises n'ont pas d'autre choix que d'adopter les codes et modes de pensée de ces nouveaux compétiteurs, plus légers et plus réactifs aux tendances du marché. La DSI peut profiter de cette opportunité pour devenir l'incubateur interne des startups de demain; comme pilote d'une nouvelle organisation complète de l'entreprise. Celle-ci doit suivre, s'adapter et aller chercher les entrepreneurs à l'intérieur comme à l'extérieur, en n'ayant pas peur de rompre les conventions et apporter à ces nouvelles entités toute la valeur ajoutée d'un grand groupe. »

La matinée s'est poursuivie par la table ronde *Rester agile au service du métier*, avec Martin Guyon, DSI du groupe Ales (à droite), et Jean-Charles Jorel, Service Line Manager DevOpps et Infrastructure de Morpho (Groupe Safran). Le premier s'est plutôt focalisé sur le développement agile applicatif tandis que le second avait l'expérience de l'agilité d'infrastructure.

Martin Guyon, DSI du groupe Ales (à droite), et Jean-Charles Jorel, Service Line Manager DevOpps et Infrastructure de Morpho (Groupe Safran)

L'agilité pour répondre à la pression du numérique

Le Grand Témoin de la matinée a été Véronique Sinclair, DSI de la SACEM (Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique). Cette coopérative des créateurs de musique a expliqué la transformation de la société face au numérique.

Véronique Sinclair, DSI de la SACEM

Enfin, pour conclure la matinée, Mouna Badi, fondatrice de la plate-forme de recrutement affinitaire MycommunIT, partenaire de CIO et de Le Monde Informatique, est venue présenter ce service.

Mouna Badi, MycommunIT

En savoir plus

- Les résultats de l'étude *Comment les DSI servent-ils l'agilité métier ?*
- Les documents en lien avec la conférence

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Management

Agilité : la nécessaire harmonisation des évolutions IT/métier

La Matinée Stratégique « La DSIaaS au service de l'agilité métier » a été organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015. Henry Peyret, analyste principal chez Forrester, y a apporté son expertise.

Lors de la conférence CIO « La DSIaaS au service de l'agilité métier » le 13 octobre 2015 à Paris, Henry Peyret, analyste principal chez Forrester, a apporté son expertise sur la nécessaire harmonisation de l'agilité IT et des évolutions métier.

De tous les âges traversées par l'entreprise, celui qu'elle entreprend aujourd'hui est le premier a lui confisquer l'initiative. « Des années 1900 et l'industrialisation, avec des acteurs tels que Ford ou Boeing, à l'âge de la distribution 60 ans plus tard, avec le développement des chaînes de distribution, puis l'âge de l'information qui était en vigueur jusqu'en 2010, donnant naissance à Google, Comcast ou Amazon, l'entreprise a toujours guidé le client. Ce temps est révolu ». C'est par ces mots que Henry Peyret, analyste principal chez Forrester a introduit son intervention lors de la conférence CIO « La DSIaaS au service de l'agilité métier » le 13 octobre 2015 à Paris.
Il a évoqué ensuite ce qu'il appelle l'*âge du consommateur*. « Celui-ci impose des changements par ses nouveaux besoins d'expérience. L'entreprise n'a plus pour fonction de placer le client au coeur de son écosystème mais de se faire une place dans chacun des écosystèmes que le consommateur se construit », explique-t-il.

L'efficacité n'est plus la seule finalité

Le produit n'est que l'une des composantes de « l'écosystème de la dynamique des valeurs » qu'il présente. Pour lui, il s'agit « de porter un regard profondément différent sur l'entreprise, ce qui change tout pour elle *in fine*. Si l'entreprise veut obtenir plus de valeur auprès du client et éviter la disruption, elle doit devenir agile pour agir vite ».

L'analyste détaille sa thèse : « l'enjeu est de taille puisque le business des entreprises reste fondé sur des processus qui existent depuis l'âge manufacturier. Même s'il y a eu des avancées sur l'agilité des infrastructures, avec des outils comme DevOps, SOA ou ESB, c'est sur l'agilité des services que les entreprises doivent travailler ». Il présente une constellation de « mobile moments », à priori hétérogènes, mais qui finissent par composer « l'expérience du client ».

Pour y parvenir, le *core-business* [coeur de l'activité] doit se détacher de la « simple » efficacité qui est une composante de la relation avec le client mais plus sa finalité. Une fois ce principe acquis, il faut comprendre qu'il y a deux types d'agilité à considérer. La première est l'agilité opérationnelle (*continuous delivery*). Celle-ci vise à accélérer de manière régulière pour réduire le temps de mise sur le marché d'un service. C'est une tâche prédictible et régulière. L'entreprise peut facilement réduire un time-to-market de 5 semaines à 2 semaines, assure Henry Peyret.

Mais le second pan qu'il évoque, l'agilité stratégique, est plus dur à appréhender. Plus structurel, il peut, par exemple, prendre la forme d'un changement de régulation. « Comment en connaître le contenu ou la date de mise en application ? » s'interroge l'analyste. Il explique que l'entreprise a, par contre, des moyens pour s'y préparer. Elle peut cartographier son architecture en vue d'une acquisition et de la fusion des SI induite, par exemple.

« Le middle-management a perdu sa fonction »

D'une manière générale, pour l'analyste de Forrester qui étudie la question depuis une quinzaine d'années, ce sont les facteurs humains qui l'emportent. « Nous faisons nos premiers pas dans un nouveau mode où le savoir est disséminé. Le pouvoir n'appartient plus à ceux qui savent mais à ceux qui partagent. Le middle-management a perdu sa fonction de transmission, les *millenials* [génération entrée sur le marché du travail avec le XXIème siècle, NDLR] cherchent des réponses auprès de leurs pairs ou sur Internet », pointe-t-il.

Au sein de l'entreprise, il constate que les métiers prennent le pouvoir. Pour lui, « tous les métiers s'entrecroisent et le marketing domine les débats. Il faut développer des capacités à déclencher des actions en fonction des événements. Il faut aller au-delà de la BI ». Il prend l'exemple de l'automobile et plus particulièrement celui de Tesla : « les ingénieurs reçoivent directement les données des utilisateurs pour adapter l'utilisation de la batterie. Chez Renault et Daimler, les données peinent à remonter jusqu'à ceux qui se chargent du design, c'est une grave erreur », assène l'analyste.

Les budgets crispent l'agilité

De l'industrie automobile aux banques, les différents systèmes à synchroniser pour gagner en agilité, ont des cycles de vie très différents. « C'est certainement le plus gros morceau du travail », pour l'analyste. Pour relever ce défi : « l'entreprise doit faire des road-maps qui permettent de trouver des points communs entre les différents systèmes.
Les objectifs et les intérêts sont différents entre ceux qui voudront optimiser l'architecture et ceux qui se concentrent sur les marges. Les deux peuvent cohabiter mais il faut changer de paradigme pour y parvenir ». Il faut uniformiser le dialogue, une tâche qui passe, par exemple, par la construction d'un modèle référent. « Ce sont des martingales qui permettent de glisser d'un point de vue à l'autre, avant de mettre en

place des attributs comme le *continuous service* ».

L'analyste a conclu son allocution sur le budget. Bien souvent, ils crispent l'agilité des métiers. Les budgets revus une fois par an bloquent tout, ils doivent être plus collaboratifs et évolutifs. L'IT aura beau évoluer vers plus d'agilité, si les projets ne peuvent pas être mis en oeuvre, l'entreprise ne deviendra jamais agile. Là aussi, il préconise la mise en oeuvre de roadmaps synchronisées entre les différents départements de l'entreprise.

En savoir plus

- Les résultats de l'étude *Comment les DSI servent-ils l'agilité métier ?*
- Les documents en lien avec la conférence

Arnaud Pessey
Journaliste

Projets

Le groupe CAT passe au cloud hybride pour gagner en agilité

La Matinée Stratégique « La DSIaaS au service de l'agilité métier » a été organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015. Thierry Mulot, IT architect du groupe CAT, y a témoigné.

Lors de la conférence CIO « La DSIaaS au service de l'agilité métier », Thierry Mulot, IT architect du groupe CAT, a témoigné d'une mise en oeuvre d'une architecture hybride.

Plus de 3 millions de véhicules, 240 000 motos et 702 000 tonnes de pièces détachées. C'est au bas mot ce que fait transiter le groupe CAT à travers 26 pays pour le compte de ses clients. « De quoi créer une masse de données monumentale », commente Thierry Mulot, IT architect du groupe, qui a eu la charge de mener la migration vers le cloud hybride.

« Notre secteur est devenu très concurrentiel, nous devons être en mesure de nous adapter au marché très vite et ça passe par l'agilité de nos infrastructures », expliquait-il lors de la dernière Matinée Stratégique organisée par CIO sur *La DSIaaS au service de l'agilité métier* le 13 octobre 2015 à Paris.
Autre tendance du secteur de la logistique automobile : les contrats sont de plus en plus volatiles. « Nous n'avons plus vraiment de relations de très longues dates avec nos clients, les contrats qui portaient autrefois sur 7 ans sont réduits à 2 ans et les clients sont, d'une manière générale, moins fidèles. Tout simplement parce que nous sommes challengés », commentait Thierry Mulot. Dans son témoignage, il a expliqué que le principal enjeu était d'adapter les coûts aux fluctuations du marché : « nous cherchions à varier ces coûts à la hausse et à la baisse selon notre consommation ».

Le choix Helion

Déjà habitué à travailler avec HP - CAT lui avait confié la gestion de son datacenter - le choix s'est porté sur l'offre de cloud privé Helion fournie par HP. « Nous avons imposé nos délais dans le contrat car nous tenions, vraiment, à ce que la transition soit rapide

pour réduire le *time-to-market* dès que possible », expliquait-il.
Ainsi, la migration s'est faite en six mois. Délesté d'un « back up lourd et sans aucune valeur ajouté », CAT en a profité pour souscrire à l'offre de cloud public Office 365, pour compléter Helion.
La migration s'est également étalée sur 6 mois : « nous en avons profité pour renouveler le matériel. Le personnel est ainsi passé des machines vieillissantes sous XP avec la version 2003 du Pack Office à des PC sous Windows 7 et Office 365 ». De quoi donner une forme visible à la mutation puisque « la migration de nos datacenters vers Helion a été totalement transparente pour l'utilisateur ».

5% d'économie par an

En passant l'ensemble des besoins IT en mode service, le groupe CAT souhaite concentrer ses ressources sur le service. « C'est la tendance : il faut être agile et prêt à s'adapter aux besoins en termes de service au client ». Pour cela, HP est en mesure de déployer un serveur virtuel en 4h et peut ajouter un serveur réel en 48h pour répondre aux besoins du groupe CAT.
Niveau coût : l'effet est immédiat. « Malgré les investissements pour réduire notre infrastructure et nos frais de projet, nous avons réduit nos coûts de 5% dès la première année. Ils vont continuer à se contracter ainsi tous les ans ». Le ROI est surveillé de près : « on a voulu mettre en place un pilotage de près dans le contrat en établissant un comité de pilotage et des indicateurs de performance ». Les experts IT de HP sont venus suppléer « l'effectif déjà réduit » pour l'IT du groupe CAT. Une équipe commune a été créée et s'assure de faire le lien entre les opérations.
Si quelques serveurs Helix, vieux de 15 ans, tournent toujours pour certaines parties applicatives métiers qui sont en cours de migration vers le cloud Helion, une migration totale du décisionnel et du financier serait prévu à plus long terme.

En savoir plus

- Les résultats de l'étude *Comment les DSI servent-ils l'agilité métier ?*
- Les documents en lien avec la conférence

Arnaud Pessey
Journaliste

Projets

Agilité d'infrastructure ou applicative, c'est le métier le bénéficiaire

La Matinée Stratégique « La DSIaaS au service de l'agilité métier » a été organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015. Martin Guyon, DSI du groupe Ales (à droite), et Jean-Charles Jorel, Service Line Manager DevOpps et Infrastructure de Morpho (Groupe Sa

Lors de la Matinée Stratégique CIO « La DSIaaS au service de l'agilité métier », Martin Guyon, DSI du groupe Ales, et Jean-Charles Jorel, Service Line Manager DevOpps et Infrastructure de Morpho (Groupe Safran) y ont témoigné de la mise en oeuvre concrète de stratégies agiles.

L'agilité peut être une obligation et prendre des formes très différentes. Lors de la Matinée Stratégique *La DSIaaS au service de l'agilité métier* organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015, une table ronde l'a d'ailleurs démontré dans des contextes et des modalités très différentes. Cette table ronde réunissait Martin Guyon, DSI du groupe Ales, et Jean-Charles Jorel, Service Line Manager DevOpps et Infrastructure de Morpho (Groupe Safran).

Le groupe Alès est un producteur de cosmétiques sous des marques comme Caron ou Lyrac. Sa clientèle est constituée de boutiques comme des parfumeries ou des pharmacies. Et sa préoccupation était de disposer d'un outil d'aide à la vente pour ses commerciaux itinérants avec l'obligation d'une agilité applicative. Côté Morpho, par contre, la question de l'agilité se déclinait sur les infrastructures. Avec 8000 collaborateurs dans le monde, Morpho est le leader mondial de la biométrie, intervenant aussi bien pour le FBI que dans la fabrication de papiers d'identité. Cette filiale du groupe Safran opère aussi dans des domaines connexes tels que les radars routiers. « Nous opérons plutôt pour les gouvernements » a signalé Jean-Charles Jorel.

L'agilité applicative pour coller aux besoins inexprimés du terrain

Détaillons le cas du Groupe Alès pour commencer. Celui-ci dispose d'environ 150

commerciaux en France. L'ancien système de gestion de la relation client datait d'une dizaine d'années et avait été installé sur des ordinateurs portables vieillissants. Martin Guyon s'est souvenu : « cela a été une de mes premières préoccupations en arrivant dans le groupe. »
Pourtant, il n'y avait pas de véritable demande de la part du terrain. « Quand j'ai envoyé un mail à chacun des commerciaux pour savoir ce qu'ils souhaitaient, la réponse que j'ai reçue a été simple : tout marche, pas de changement » a soupiré Martin Guyon. Surpris d'un tel satisfecit alors que, comparé à ce qu'il avait pu avoir ailleurs, l'outil était pour le moins obsolète, Martin Guyon a donc commencé par montrer aux commerciaux ce qui existait sur le marché pour qu'ils prennent conscience de ce qu'il était possible de faire avec des outils à jour.
Comme les commerciaux étaient sans cesse en mobilité, l'idée initiale était de partir sur des tablettes avec des solutions classiques du marché, comme Salesforce. La nouvelle version de l'outil déjà en place n'était pas du tout orienté mobilité, rendant la simple montée de version totalement inenvisageable. « En fait, aucune solution du marché ne nous convenait » a regretté Martin Guyon.
En effet, la première contrainte d'un commercial démarchant un pharmacien est d'aller très vite : les officines sont fortement démarchées mais n'ont que peu de temps à consacrer aux représentants de leurs fournisseurs. Martin Guyon a décrit ainsi la rencontre d'un commercial du Groupe Alès avec un pharmacien en officine : « c'est dix minutes maximum, sur un coin du comptoir ou debout en arrière-boutique ».

Pas d'offre acceptable sur étagère

La deuxième contrainte à prendre en compte posait également soucis avec les solutions du marché fonctionnant avec les nouveaux terminaux. Il fallait en effet que l'outil fonctionne sans connexion Internet avec la totalité des fonctionnalités. « Tous les grands éditeurs nous ont montré de belles choses mais, quand on creusait, aucun produit proposé ne fonctionnait à 100% en mobilité » a regretté Martin Guyon.
Le cahier des charges a été rédigé en parfaite collaboration entre l'IT et le métier. Mais aucune offre sur le marché ne semblait convenir. Martin Guyon en a déduit : « nous sommes alors partis à la recherche d'un éditeur ou d'un intégrateur qui pourrait nous développer exactement ce que nous voulions, notamment en matière d'ergonomie garantissant une grande rapidité pour le commercial. »
Beaucoup de temps a été perdu à tester tous les outils des grands éditeurs. « Et il ne nous restait plus que six mois dans le calendrier fixé pour le projet » a relevé Martin Guyon. Enfin, le Groupe Alès a rencontré Apsolue qui a présenté une maquette pour iPad correspondant exactement aux besoins exprimés, notamment la capacité à travailler en mode déconnecté sans perte de fonctionnalités, la synchronisation se faisant bien sûr avec la partie serveur de l'application.

Un développement agile avec l'éditeur

Dès la signature du contrat, en Mai, le travail a été fait en mode agile. Au départ, chaque cycle durait quinze jours avant de s'étendre un peu. La première version de test a été déployée auprès de quelques utilisateurs au bout d'un mois et demi. La première version en production a été déployée en Septembre auprès de tous les commerciaux, quatre mois après la signature du contrat.
Cette première vraie version n'était pas entièrement fonctionnelle. Mais, à partir de là, tous les mois (aujourd'hui deux mois), une nouvelle version est sortie avec des ajouts de fonctions. Et la direction du Groupe Alès, en fonction des demandes des commerciaux, pouvait prioriser les développements prévus. « Les commerciaux sont

très créatifs et encore aujourd'hui nous continuons à faire évoluer la solution » a souligné Martin Guyon.

Une excellente acceptation grâce à la méthode agile

L'acceptation du nouvel outil a été très facile. D'une part, au lieu d'un portable lent au démarrage et utilisé après une visite au client, les commerciaux ont bénéficié d'un terminal « glamour » instantané. D'autre part, la conception de l'application a respecté les bonnes pratiques de l'agilité en associant dès le départ et tout au long du processus IT et métier. L'originalité, ici, est le fait d'intégrer un éditeur tiers dans le processus, pour concevoir un produit destiné à ne pas être spécifique. La seule partie réellement spécifique est l'interface homme-machine qui, il est vrai, est la partie qui évolue le plus. Au départ, la conception a coûté un montant forfaitaire négocié. Aujourd'hui, chaque demande est devisée et, si elle est commandée, est facturée après livraison.
Martin Guyon s'est réjoui : « jamais dans ma vie, auparavant, un commercial n'était venu me remercier mais, lors du séminaire de lancement de cet outil, j'en ai eu plein ! » Leur productivité a été grandement améliorée d'une part en permettant l'augmentation du nombre de visites, d'autre part en supprimant le travail bureaucratique de saisie le soir puisque tout se fait instantanément en présence du client.

La transformation comme justification de l'agilité d'infrastructure

Le contexte est bien différent chez Morpho mais, là encore, l'agilité a été la bonne réponse. Au sein de ce groupe, les contrats valent souvent plusieurs milliards d'euros et impliquent des obligations de maintenance durant cinq à dix ans pour des environnements techniques extrêmement hétérogènes.
Par ailleurs, développement et exploitation constituaient deux silos bien séparés aboutissant à des difficultés pour maintenir les solutions vendues. Sans oublier que l'innovation était un sujet récurrent mais... sans réelle concrétisation. Jean-Charles Jorel en a déduit : « nous nous sommes dit qu'il fallait changer la donne et nous avons alors cherché une solution. »

Déployer chacun son petit datacenter à soi

Une règle impérative a été fixée : « toute personne dans l'entreprise doit pouvoir toucher le produit d'un client en moins de dix minutes ». Avec l'architecture mise en place, toute personne habilitée peut créer, sur le datacenter, en un clic une copie de l'environnement du client et interagir avec. « Nous avons fait sauter les blocages empêchant aux utilisateurs d'accéder aux environnements dont ils ont besoin » s'est réjoui Jean-Charles Jorel.
Pour atteindre cet objectif, Morpho met en place 40000 machines virtuelles par mois (VM) sur un millier de datacenters virtuels pour 400 utilisateurs sur un cloud privé de 250 serveurs physiques via une infrastructure sous OpenStack. Cette architecture a permis de déployer une démarche DevOps. Jean-Charles Jorel a précisé : « désormais, c'est comme si chacun avait son propre data center où il pouvait faire ce qu'il veut ; quand quelqu'un rentre dans la société, on lui donne les clés de son datacenter où il déploie ce qu'il veut en quelques clics. » Dans une sorte de market-place, les utilisateurs peuvent même s'échanger des composants.

Réguler par l'extinction

Avec une telle méthode, les datacenters peuvent se multiplier anarchiquement à l'infini,

ce qui finit par consommer beaucoup de ressources. Il est donc nécessaire de réguler. « Tous les mois, nous éteignons toutes les machines virtuelles et nous voyons celles qui sont redémarrées ; celles qui ne le sont pas sont archivées et détruites au bout d'un an » a décri Jean-Charles Jorel.

Tous les mois, la valeur effective de l'infrastructure est ainsi validée puisque les utilisateurs redémarrent manuellement ce dont ils ont besoin. Dans la relation client, l'architecture n'est cependant pas encore facilement transférable du datacenter virtuel interne au datacenter du client. « On adorerait, peut-être que ça viendra avec Docker » a espéré Jean-Charles Jorel.

De ce fait, le client peut juste bénéficier de l'architecture pour valider les différentes étapes de développement. Mais le déploiement chez le client -en dehors des cas où Morpho est prestataire SaaS- doit se refaire de zéro. Les redéploiement réguliers sont donc d'excellents tests d'orchestration démontrant que tout est maîtrisé de ce point de vue.

Et une telle démarche d'architecture agile a permis de garantir un développement parfaitement solide. A chaque redéploiement, les bogues aléatoires peuvent être détectés. Et des tests peuvent être multipliés sur des environnements rendus volontairement déficients.

Un déploiement complet de datacenter virtuel va de quinze minutes à deux heures. Beaucoup des déploiements sont lancés durant la nuit ou le midi.

En savoir plus

- Les résultats de l'étude *Comment les DSI servent-ils l'agilité métier ?*
- Les documents en lien avec la conférence

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Projets

L'agilité IT indispensable face à des modes de création et de consommation bouleversés

La Matinée Stratégique « La DSIaaS au service de l'agilité métier » a été organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015. Véronique Sinclair, DSI de la SACEM, y a témoigné.

Lors de la conférence CIO « La DSIaaS au service de l'agilité métier », Véronique Sinclair, DSI de la SACEM (Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique), a apporté son témoignage sur les moyens adoptés pour évoluer avec les modes de consommation de la musique.

La SACEM (Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique) est une vieille dame fondée en 1851. Société civile utilisant le modèle de la coopérative, elle a pour objet la gestion collective des droits de propriété intellectuelle des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique qui sont ses adhérents. Réunir les artistes et éditeurs vise évidemment à leur donner du poids dans les négociations avec les exploitants ou les autorités mais aussi à mettre en commun des moyens pour gérer les droits et collecter les redevances. Ces moyens sont notamment informatiques. Mais la numérisation du marché de la musique a profondément changé la donne, y compris dans les outils informatiques nécessaires. La société doit donc adapter très vite des moyens pourtant très lourds par nature pour suivre les évolutions du marché.
Véronique Sinclair, DSI de la SACEM, est venue témoigner sur la Matinée Stratégique « La DSIaaS au service de l'agilité métier » organisée par CIO à Paris le 13 octobre 2015. Elle a ainsi pu expliquer comment la société s'était adaptée depuis quelques années.

Un répertoire considérable exploité sous de multiples formes

A ce jour, la SACEM regroupe 153 000 membres, soit 147 300 créateurs et 5700 éditeurs, dont 18530 de 163 nationalités étrangères. 4330 artistes ou éditeurs les

rejoignent chaque année, soit plus de 12 par jour. Sur les 90 millions d'oeuvres du répertoire mondial, 1,7 million sont gérées par la SACEM dont les 172 700 de membres auxquelles s'ajoutent celles de la centaine de sociétés homologues étrangères ayant des accords avec elle.
De l'autre côté, les différents exploitants de la musique reversent des droits qui vont être répartis entre les membres de la SACEM. En 2014, les radios et télévisions ont reversé 320,4 millions d'euros contre 280,7 millions pour les concerts, discothèques et sonorisations. 76,4 millions proviennent des collectes des sociétés étrangères, 64,8 de la redevance pour copie privée, 56,7 de la reproduction (CD, vidéos...). Enfin, les redevances liées à une exploitation sur Internet représentaient 30,6 millions d'euros. Cette plus petite part est celle qui est ici au centre des préoccupations.

Nouvelles formes de création comme de consommation génèrent de nouveaux problèmes

La numérisation de la musique a entraîné une modification substantielle des modes de création et surtout une complexification importante tant de la création que de la consommation, donc de la gestion des redevances. « Les nouvelles formes de création rassemblent souvent une vingtaine d'ayant-droits sur une seule oeuvre » a noté Véronique Sinclair. Certains peuvent ne disposer que de quelques pour-cents des droits à verser tandis que d'autres peuvent en posséder la majorité ou une grosse part.
Selon les modèles économiques des plates-formes exploitant les oeuvres, les montants reversés à la SACEM varient beaucoup. Ces montants correspondent uniquement à la part due aux auteurs et compositeurs. Les producteurs -qui touchent une part importante- gèrent leurs droits autrement. La rémunération est en principe liée au chiffre d'affaires généré. Pour la diffusion d'une oeuvre ou la vente d'une copie (MP3...), la SACEM va ainsi être amenée à répartir quelques centimes d'euros sur potentiellement une vingtaine de personnes.
Véronique Sinclair a observé : « quand il s'agit de plates-formes professionnelles comme Deezer ou Spotify, ce n'est certes pas simple mais c'est encore gérable. Sur les plates-formes de contenus générés par les utilisateurs comme Youtube ou Dailymotion, c'est nettement plus compliqué. » En effet, ces dernières plates-formes n'identifient pas clairement les oeuvres ou leurs auteurs. L'innovation est alors obligatoire pour la société de gestion collective. « La charge de la preuve s'inverse par rapport au modèle traditionnel : sur les médias traditionnels, la SACEM collecte a priori et fait son affaire de la répartition des droits ; sur les plates-formes en ligne, nous devons revendiquer des droits » a expliqué la DSI. L'identification des oeuvres est donc cruciale, par exemple via la technologie de *finger printing*.
S'adapter à l'évolution du marché n'est pas une option pour la SACEM mais une obligation. L'agilité face aux évolution incessantes est tout autant obligatoire.

Couvrir le besoin métier par l'agilité IT… sans coûter trop cher

Face aux besoins métier, la SACEM gère une informatique de type pseudo-bancaire. Il y a quelques années, les mainframes étaient incontournables avec une informatique autant complexe que celle de banques ou de compagnies aériennes et ferroviaires. Mais la SACEM doit rendre des comptes à ses sociétaires qui, comme il se doit, trouvent toujours que leur « chère SACEM » coûte fort cher en prélèvement sur les droits collectés et reversés. Eddy Mitchell l'avait d'ailleurs mentionné dans sa chanson « Lèche-bottes blues » dès avant le premier refrain.
« Les frais de gestion sont variables selon les types de droit mais représentent environ 16% des droits collectés, ce qui n'est pas mal par rapport à nos homologues

étrangers » a mentionné Véronique Sinclair. Mais ce critère du coût n'est plus le seul pour un artiste qui souhaite choisir une société pour le représenter. Véronique Sinclair a ainsi indiqué : « le premier autre critère va être la transparence de l'information et donc son niveau de détail, où sont jouées les oeuvres, à quel moment... Les nouveaux services vont permettre de visualiser les sources de revenus. Et le deuxième critère va être la capacité de la société de gestion collective à négocier avec les grands acteurs internationaux du numérique, comme Youtube, Apple et Netflix. Et la SACEM, de ce point de vue, est souvent précurseur. »

Une évolution technologique impérative

La sortie du Mainframe a été lancée par le prédécesseur de Véronique Sinclair, Michel Allain. Mais l'évolution s'est évidemment poursuivie pour continuer de coller au mieux aux besoins métier très évolutifs. Dans un premier temps, le but poursuivi, notamment par la sortie du Mainframe, était de disposer d'une informatique moins coûteuse. Mais cela n'a plus suffi. « En 2012, nous avons pris conscience que la technologie était le meilleur moyen pour fidéliser nos sociétaires » s'est souvenu Véronique Sinclair. C'est en effet l'informatique qui permet de répondre aux nouvelles attentes des sociétaires comme la transparence de l'information ou la collecte des droits sur les nouvelles plates-formes.

De ce fait, si le coeur du SI devait évidemment être parfaitement sécurisé, le schéma directeur de 2014 a donné la part belle à l'organisation des données pour pouvoir les valoriser. Cette valorisation devait pouvoir être réalisée en lien avec des usages ou des technologies futures et inconnues. Le deuxième axe du schéma directeur était de doter la SACEM d'outils pour soutenir « l'orientation client ». Typiquement, l'accès des services aux sociétaires (dépôt d'oeuvres, etc.) en ligne et 24/7 était une forte demande, avec workflow de signature électronique de chaque ayant-droit. « La rapidité du dépôt est aujourd'hui un impératif car c'est souvent dans les premiers mois que les vues sur Youtube explosent » a insisté Véronique Sinclair.

Enfin, l'innovation était le troisième axe (Big Data, *finger printing*...). Mais les coûts doivent continuer de baisser. De ce fait, certains développements innovants sont mutualisés avec des sociétés homologues, italienne ou espagnole par exemple. La valorisation des données (méta-données sur les oeuvres, déclarations d'usage des plates-formes...) est aussi un axe envisagé mais des questions de droits se posent à ce niveau. Très vite, la SACEM se retrouve avec de très gros volumes : 170 millions de lignes chaque mois en provenance de Spotify par exemple.

Cassandra, Elastic Search et Hadoop sont actuellement mobilisés, avec une équipe interne de cinq personnes aidée par une start-up espagnole, pour exploiter ces données et tirer des enseignements : taux d'identification des oeuvres, services aux membres comme la disponibilité détaillée des informations aux membres. Véronique Sinclair a ainsi donné en exemple : « un créateur peut ainsi voir que son oeuvre a été jouée à telle heure sur telle chaîne de télévision pendant tant de temps ou a fait tant de millions de vues sur Youtube ».

En savoir plus

- Les résultats de l'étude *Comment les DSI servent-ils l'agilité métier ?*
- Les documents en lien avec la conférence

Pour toute demande concernant CIO.focus :
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes
Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com
Tél. : 01 41 97 62 10
Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.
Président : Bertrand Gros
Directeur de publication : Bertrand Gros
Directeur général : Jean Royné
Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €
Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre