

EXPÉRIENCES PILOTAGE ET PERFORMANCE

# Quels moyens pour une cohésion DSI - Métiers productive ?

9 experts et DSI de grands comptes partagent leurs approches  
et leurs enjeux liés au pilotage de la performance dans l'entreprise.

Avant-propos .....	3
Introduction .....	4
<b>Retours d'expériences de spécialistes des enjeux d'entreprise</b>	
<b>Jean-Paul Amoros</b>	
Président de CDO Alliance et Vice-Président exécutif du CRiP, en charge du digital .....	6
<b>Olivier Lampire</b>	
Consultant assistance à MOA, SOGETI.....	8
<b>Témoignages de grands comptes</b>	
<b>Chantal Boisset-Machuret</b>	
DSI, Siemens France.....	10
<b>Frédéric Charles</b>	
Responsable Stratégie & Gouvernance des SI, SUEZ environnement Eau France (ex-Lyonnaise des Eaux).....	12
<b>Martin Guyon</b>	
DSI, Groupe Alès.....	14
<b>Ovide Perrier</b>	
DSIO, Camaïeu.....	16
<b>Stéphane Deux</b>	
DSI, Keolis.....	18
<b>Avis d'experts</b>	
<b>Patrick Saint-Jean</b>	
Directeur des activités de modernisation IT, CGI Business Consulting.....	20
<b>Richard Raulic</b>	
PDG de l'éditeur de logiciels Absyss.....	22

Agilité. Prise de décision en temps réel. Valeur concrète apportée aux métiers. Autant d'éléments qui sont aujourd'hui le point d'attention des directions informatiques. Celles-ci doivent accompagner la transformation des entreprises et de leurs métiers, en se transformant elles-mêmes. Auparavant positionnées comme une fonction support, elles doivent aujourd'hui assurer le rôle de fournisseur de services complets, en phase avec les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Mais cette transformation est également et surtout une véritable opportunité pour les directions informatiques de démontrer la valeur qu'elles apportent à leur entreprise et aux métiers. Les directeurs informatiques sont nombreux à l'avoir compris. Leur discours a déjà pris de la hauteur et est devenu plus transversal. Dans le même temps, les besoins et usages numériques des métiers ont considérablement évolué, ayant pour conséquences de nouvelles attentes et un niveau d'exigence accru vis-à-vis des départements informatiques. Les deux univers ont échangé de nombreuses manières, mais le juge de paix dans cette évolution reste la performance que l'entreprise peut en tirer en fin de compte. On ne se transforme pas pour le plaisir ou pour faire comme les autres, mais bien pour mieux répondre à des clients et des marchés de plus en plus exigeants.

Le pilotage de la performance est donc le point clé de convergence entre la DSI et les métiers. Mais ces acteurs parlent-ils au final le même langage sur le sujet ? Les nombreux outils et méthodes à disposition de la DSI, de la démarche ITIL\* à l'intelligence opérationnelle avec les solutions de BAM, servent-ils ces enjeux ? Concrètement, comment les DSI traitent-elles ces sujets jour après jour ? Face à la diversité des activités, des organisations internes et des perceptions, il paraît plus que jamais intéressant de laisser la parole aux entreprises pour témoigner de leur expérience en matière de transformation numérique et de pilotage de la performance. Dans les pages suivantes les DSI d'entreprises bien connues et différents experts partagent leurs avis sur ces nouveaux rapports entre DSI et métiers.



**Marcien Amougui**  
Elyana Conseil,  
Expertise  
en solutions  
SOA / BPM / BAM

\* Ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques (« best practices ») du management du système d'information

Le DSI est-il né pour être digital ? C'est la question posée fin 2014, par une étude EY présentant le rôle du directeur des systèmes d'information dans l'accompagnement de la transformation (digitale) de son entreprise. Avec un constat : les business models, mêmes les plus traditionnels et éprouvés, connaissent depuis des années des changements forts, qui impactent en cascade à la fois les organisations, les processus, les hommes et leurs outils. Les exigences grandissantes et volatiles des clients finaux se répercutent naturellement auprès des différents métiers de l'entreprise, qui veulent parier sur l'innovation, la rapidité, la réactivité pour leur apporter des réponses. Quitte à créer des tensions, voire des ruptures, en interne... et notamment avec le rythme et les habitudes bien différentes de la DSI ou de la production informatique. Ceux-ci ont bien conscience qu'on attend de plus en plus de leur part un positionnement différent, qui « apporte de la valeur »... mais comment peuvent-ils opérer ces changements ?

Un sondage de l'institut Gartner pointait récemment un point d'achoppement : si près d'un DSI sur deux se voit comme un leader de la transformation numérique dans l'entreprise, ils ne sont identifiés comme tel que par 15% de leurs patrons ! Dans le même esprit, le cabinet Deloitte note que les DSI reconnaissent que les directions métiers ne les voient pas comme un interlocuteur logique quand il s'agit de technologies innovantes, facteurs de croissance pour l'entreprise. Un comble. Un DSI sur cinq estime par ailleurs que son entreprise n'est pas assez mature pour muscler sa capacité d'innovation.

Derrière cette double notion de valeur et de croissance, on touche à un aspect complexe du rapport entre DSI et métiers : le partage d'une même vision au service de la performance de l'entreprise, et du pilotage de cette performance. « *Nos indicateurs ont toujours*

*été techniques : si la direction générale comprend ce qu'est un taux de service, elle n'en fera pas pour autant un usage concret. Il nous faut donc travailler sur de nouveaux KPI business, en collaboration avec les métiers.* » résume en substance Martin Guyon, DSI du groupe Alès, spécialiste des soins cosmétiques et capillaires (voir p.14). En bref, se dire que l'information sur la performance partagée par la DSI doit être immédiatement actionnable, voire automatisée et en temps réel, pour les métiers. Peu importe qu'un service informatique soit maintenu à 99%, la vraie question pour une organisation sera de savoir ce qu'elle perd (voire combien elle perd) quand il y a un accroc ou un ralentissement.



Gartner s'est intéressé ces dernières années à la question sous l'angle de l'intelligence opérationnelle. Derrière ce terme volontairement large, les analystes pointent les nouvelles réalités autour de l'analyse des données et du monitoring des activités de l'entreprise. L'intelligence opérationnelle est vue comme un objectif à atteindre, alors que l'entreprise semble réaliser un grand écart entre les attentes des utilisateurs métiers et les visions et outils à disposition de l'IT. En capitalisant sur des flux d'information repensés, autour d'outils dédiés d'une part et de démarches agiles d'autre part, la DSI pourrait ainsi compléter l'approche décisionnelle classique de l'entreprise, insuffisante pour relever ses

défis actuels.

Pour y parvenir, la DSI doit se montrer proactive : fédérer les données utiles dans l'entreprise n'a jamais été aisé. Outre la prise en compte de la dimension technique, le département IT va surtout devoir faire évoluer sa culture, la pertinence des indicateurs retenus et la façon dont l'information va être échangée en dehors des éternels silos de différents services. En se présentant comme garante de la cohérence de cette nouvelle intelligence tournée vers l'opérationnel, la DSI peut en effet espérer apporter la preuve qu'elle n'est pas un centre de coût. « *La priorité est de mettre la gouvernance au clair : les rôles de chacun, les architectures, les priorités réelles en termes business. C'est ensuite que l'outil de monitoring prendra tout son sens* » prévient Stéphane Deux, DSI de l'opérateur de transport Keolis (interview p.18). Et, en effet, les outils – par exemple de Business Activity Monitoring comme le propose l'éditeur Absyss – sont à disposition : voilà plusieurs années qu'ils se sont rodés pour faciliter la mise en place de cette intelligence opérationnelle. Reste au département IT la charge d'être prêt à faire un usage à forte valeur – au risque sinon d'apparaître aux yeux des métiers comme un acteur trop prompt à retomber dans ses vieux travers de support et de simple fournisseur de technologies.

Dorian Marcellin, *journaliste*





## « La DSI doit réaliser sa transformation vers l'usage et les métiers »

**Jean-Paul Amoros**

président de CDO Alliance et vice-président exécutif du CRiP, en charge du digital

« *Massification, besoin de nouveaux profils, banalisation de l'expertise, tout cela nous oblige à réfléchir à notre positionnement, à nos métiers, à ne pas penser qu'en termes d'usine de production* » écrivait en 2010, Jean-Paul Amoros, VP exécutif du CRiP, en charge du digital. Il enrichit cinq ans plus tard ce portrait, en s'appuyant sur ce que l'association observe chez ses adhérents.

### **Qu'est-ce qui a changé depuis l'état des lieux du carnet du CRiP sur « l'alignement stratégique de la production informatique aux métiers de l'entreprise » ?**

Ce carnet a été une réflexion « prototype » de ce que l'on voit aujourd'hui largement dans les entreprises et notamment auprès de nos adhérents. Son origine tient aux échanges entre deux points de vue sur la DSI et plus particulièrement sur la production informatique. En effet, cette dernière a longtemps été vue comme un métier de type « usine » où la conformité était la principale clé du succès. Pour schématiser, dans une démarche ITIL, cela signifierait que plus on surveille, plus on outille, plus le client est content. L'autre point de vue est que la vision d'avenir de la DSI ne peut pas se limiter à cela. Il y a en effet un important effet « asymptote » autour de la conformité : le sujet est vital mais les gains sont de moins en moins importants avec le temps. Au contraire, la « perception du service » par le client laisse pour sa part des marges de progression particulièrement importantes. Or, vu uniquement par le prisme

ITIL, cette perception signifie « Service Level Agreement » (SLA), ce qui est insuffisant.

### **Ces observations initiales ont évolué ?**

L'informatique n'a jamais été autant tournée vers les usages et vers l'expérience utilisateur qu'actuellement. En 2010, nous en étions aux premières expériences de style Big Data, qui visaient par exemple à avoir un aperçu des états du SI en réalisant un « film » du comportement client, quart d'heure par quart d'heure. Aujourd'hui, tout va beaucoup plus vite et les possibilités se sont complètement ouvertes pour la DSI. Mais ITIL, qui est avant tout une méthode d'opération, de gestion du changement et de gestion des incidents, ne permet pas, seule, au DSI de réaliser sa transformation vers l'usage.

### **Quels sont les principaux écueils pour en arriver à une DSI tournée vers les usages ?**

Tout le monde dans l'entreprise perçoit les transformations, mais le poids du quotidien et du legacy, absorbe la majorité des efforts. Or, ce n'est pas forcément de l'évolution des systèmes existants que viendra le salut : le développement indépendant de nouvelles réponses numériques pour l'usage client est souvent nécessaire. La DSI doit être capable d'adresser à la fois, et de manière différenciée, l'historique et le nouveau. A cela s'ajoute le fait que les ruptures dans les activités historiques d'une société peuvent arriver très vite à notre époque. Et il est difficile de les anticiper. Le tout met cette notion de transformation de la DSI sous forte tension.

### **La DSI et les métiers peuvent-ils être innovants ensemble pour avancer sur le sujet ?**

Selon la taille, le secteur d'activité de l'entreprise mais aussi la gouvernance de la DSI, la donne peut changer du tout au tout. De plus, la transformation numérique fait souvent changer les règles du jeu brutalement pour l'entreprise, bouleverse son marché, mais également l'ordre établi en interne. Pour tirer son épingle du jeu, la DSI doit être plus proactive vis-à-vis des métiers, et intégrer des logiques de co-construction en permanence. Il faut aussi qu'elle démontre son appétence à travailler avec eux, à se positionner intelligemment à leur service. Dans les discours, cela va souvent de soi, mais la réalité est que le rapport à la valeur change d'un acteur à un autre – il faut être certain d'avoir bien la même référence commune. Sur les sujets innovants, en co-création avec les métiers, la DSI doit réfléchir à partir d'une feuille blanche, avec un tout nouveau mindset, de nouvelles technologies, une nouvelle gestion des délais.

### **Comment cette volonté de proactivité est-elle vue côté métier ?**

La perception de la DSI a beaucoup changé, car elle a vu un frottement s'opérer entre d'un côté l'informatique d'entreprise historique, très en avance sur celle du particulier avant les années 2000 et de l'autre la démocratisation rapide des technologies du web. Ces dernières années, les mondes ont convergé et se sont confrontés sur le seuil de l'entreprise. L'informatique classique apparaît maintenant comme en retard et le regard des métiers est tourné vers l'extérieur, vers l'apparente facilité du Cloud, des usages mobiles, etc. Les attentes sont donc extrêmement hautes sur tous ces sujets et l'IT d'entreprise s'en trouve parfois déconsidérée. Elle a été historiquement programmée pour être un domaine de haute-technologie, qui dictait le rythme de l'innovation, et n'était pas préparée à être autant challengée par l'extérieur et à devoir gérer l'obsolescence rapide des technologies. La concurrence avec les « Grands du Web » qui

se valorisent grâce à des centaines de millions d'utilisateurs et peuvent déployer une puissance informatique sans précédent, est donc rude en termes d'image. L'échelle n'est plus du tout la même. C'est ce qui rend autant important l'engagement de la DSI à réaliser une transformation pivot pour s'adresser différemment aux métiers et pour apporter la preuve de l'efficacité de son rôle, plus exclusivement sur son propre savoir-faire.

### **Doit-elle compter sur des outils ou des méthodes en particulier pour ce faire ?**

Une méthodologie ITIL est évidemment un socle solide et l'ITSM a d'énormes avantages pour assurer les basics du fonctionnement opérationnel, mais comme je l'évoquais plus tôt, cela ne saurait être suffisant. Le plus important pour la transformation de la DSI, c'est un changement d'état d'esprit, qui doit conduire à une ouverture sur la richesse extérieure à l'entreprise, intégrée à son informatique (cloud, big data...). A ce titre, nous sommes aujourd'hui face à une rupture technologique majeure, telle qu'on en a connu à l'avènement de l'informatique puis à la naissance du web. La DSI doit comprendre en quoi consiste cette rupture pour réussir à l'intégrer dans le quotidien de tous. Si l'informatique d'entreprise veut changer et être reconnue comme une force capable d'aider les métiers à affronter leurs défis, elle doit se donner les moyens d'être un support permanent et d'apporter son expertise au bon moment, pour le bon utilisateur, avec le bon langage. Et pour ce faire, elle ne peut plus se contenter de faire de la haute-couture : elle doit être capable de faire du « sur-mesure de masse ».

#### **CRIP**

Le CRIP est une association indépendante d'utilisateurs qui rassemble plus de 4300 responsables d'infrastructure et de production IT, issus de 300 grands comptes, entreprises et administrations.



## « Chaque DSI a sa sémantique personnelle, mais tous essaient de faire du BAM »

**Olivier Lampire**  
Consultant Assistance à MOA, SOGETI

Dans son activité de consultant, Olivier Lampire accompagne au quotidien pour Sogeti des entreprises dans leur transformation. A la frontière entre métiers et DSI, il revient sur les changements internes qui ont lieu dans les organisations et sur les outils et méthodes qui vont permettre de s'assurer que l'entreprise fournit « la bonne donnée à la bonne personne au bon moment » pour garantir une qualité de service optimale.

### Quels sont les principaux enseignements que l'on peut tirer de l'évolution des rapports entre DSI et métiers ces dernières années ?

D'abord, que l'on ne peut pas tirer de généralité. Il existe de fortes différences selon le secteur et la culture de l'entreprise. Ainsi, les banques qui ont toujours eu des systèmes d'information très orientés vers le business et leurs clients, n'ont pas du tout la même approche dans ces rapports que le secteur des transports, où le SI venait avant tout en support. Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent tout simplement plus envisager leur SI comme un simple soutien à leur métier : elles doivent le voir comme un élément intégré aux processus métiers. Ce que l'on remarque cependant, c'est que de plus en plus le « service » IT est rendu aux clients finaux et qu'en conséquence, les métiers ont dû prendre le sujet en main. Depuis une décennie, les entreprises font toujours plus le lien avec les clients finaux grâce aux données... ce qui force à se réorganiser autour de plus de flexibi-

lité, d'agilité, de sécurité. C'est un découplage qui accompagne par ailleurs la banalisation des applications numériques dans nos vies quotidiennes, avec des exigences plus fortes des individus au niveau personnel que l'on va retrouver en entreprise.

### De quoi mettre la DSI sous pression ?

Là où par le passé, le back office pouvait servir de « tampon » dans les rapports DSI-métiers, c'est de moins en moins le cas. La DSI doit donc apporter beaucoup plus de robustesse, tout en faisant face à une concurrence plus ouverte avec des acteurs externes, sollicités en direct par les métiers. Cela pousse à la remise en question. De fait, les métiers sont beaucoup plus demandeurs aujourd'hui quand il s'agit de qualité de service. Leurs exigences sont plus précises. Le numérique étant partout, ils ont en fait besoin de plus de réactivité et de maîtrise sur leur quotidien, c'est tout à fait normal. En réponse, la DSI a dû aussi aller vers plus d'agilité et plus de virtualisation, pour savoir gérer plus adroitement les baisses et augmentations à la fois en termes de coûts et de capacités.

### C'est une convergence entre les deux mondes ?

Des personnels métiers passent à la MOA, voire à la MOE. La DSI fait le chemin dans l'autre sens, c'est donc effectivement un découplage et un croisement. Mais il ne faut pas sous-estimer pour autant la capacité d'adaptation d'une DSI. Le secteur des technologies a toujours changé très vite et la DSI est

donc généralement prête pour s'adapter. Elle dispose de beaucoup d'outils pour y arriver, de conseils extérieurs mais aussi de méthodes qui ont fait leurs preuves.

### **Concrètement, quelles sont les conséquences du décloisonnement que vous décrivez ?**

Il ne veut pas forcément dire que DSI et métiers doivent parler « exactement » le même langage, car la DSI sera par exemple toujours la garante du sujet technique. Mais les liens qui doivent être tissés autour de cette convergence doivent être malgré tout beaucoup plus forts. Avec l'ITSM, il est ainsi possible depuis des années d'avoir un socle solide pour lier données techniques et conséquences finales pour les clients. L'objectif ce n'est pas intrinsèquement la qualité de service technique mais bien celle du niveau de service délivré au final pour les utilisateurs.

### **Comment ne pas perdre de vue la différence fondamentale entre ces deux aspects ?**

Il faut travailler sur l'urbanisation du SI, sur la visualisation des processus, en réunissant autour de la table DSI et métiers. Pour lier indicateurs fonctionnels et techniques, il est nécessaire d'entrer dans les détails, puis de mesurer ensuite les dérives à l'usage. Il faut pouvoir identifier au fil de l'eau ce qui relève du problème technique et ce qui relève de l'appréhension métier.

### **Quels outils permettent d'y parvenir ?**

L'idée au final est de donner les moyens aux bons acteurs d'intervenir, selon l'incident rencontré, avec une forte capacité de personnalisation de la donnée, des alertes, de la lisibilité du problème en fonction de la personne. Il n'existe aucune « recette miracle » évidemment, mais les outils de Business Activity Monitoring (BAM) sont conçus pour permettre d'y arriver. Il faut en premier lieu s'appuyer sur ITIL, sur de l'ITSM pour déterminer quelle dimension technique impacte quelle donnée. C'est la première

étape qui permettra à l'entreprise de mener son évolution nécessaire à terme vers des outils BAM. Ensuite c'est à la DSI d'apprendre à donner la main au métier, pour fournir la bonne donnée à la bonne personne au bon moment. Il faut malgré tout toujours garder en tête que l'organisation et les processus de gestion mis en place seront tout aussi décisifs, voire plus, que l'outil sélectionné !

### **Quelle est la maturité des acteurs français sur ces sujets ?**

Encore une fois, cela dépend des secteurs. Mais les problématiques sont bien présentes chez toutes les entreprises qui se digitalisent de plus en plus. Chaque DSI utilise sa sémantique personnelle, mais je me rends compte qu'ils essayent naturellement de faire du Business Activity Monitoring, souvent à partir d'outils déjà en place, en s'appuyant par exemple sur leurs outils de Business Intelligence. Il s'agit ensuite de leur proposer de concrétiser cela en allant au-delà de ces « moyens du bord ». Dans les faits, tous en ont besoin, car tous veulent maîtriser beaucoup mieux la qualité de service. Ce n'est pas nouveau : l'entreprise a des besoins métiers et c'est précisément aux consultants qui l'accompagnent de l'aider à traduire cela en une organisation et un outil adapté, qui pourra être mis en œuvre dans le cadre du patrimoine SI, tout en se gardant la possibilité d'évoluer. D'où l'importance que de telles solutions soient capables de prendre en compte ces enjeux d'ouverture et cette latitude à se greffer harmonieusement au reste du SI.

## **SOGETI**

Activité : conseil, services informatique de proximité et infogérance – filiale à 100% de Cap Gemini

Création : 2002

Chiffre d'affaires 2014 : 1,6 Mrds d'euros

Effectif : 20 000 personnes

source Sogeti



## « De nouveaux rôles sont apparus au sein de la DSI »

**Chantal Boisset-Machuret**  
DSI, Siemens France

Siemens AG (Berlin et Munich) est un groupe international, leader dans le secteur de la haute technologie, synonyme depuis plus de 165 ans, de performance technique, d'innovation, de qualité, de fiabilité et de présence globale. Actif dans plus de 200 pays, Siemens opère principalement dans les domaines de l'électrification, de l'automatisation et de la numérisation. Mais comment évoluent les équipes SI d'une telle entreprise dans leurs rapports aux métiers ? Sont-elles vues comme des acteurs à part entière de l'innovation et de la performance ? Entretien avec Chantal Boisset-Machuret, DSI de Siemens France.

### Quelles « grandes tendances » du numérique changent le plus le quotidien de Siemens ?

Siemens mène depuis 2007 une stratégie ambitieuse d'acquisitions massives d'entreprises spécialisées en solutions logicielles dédiées à l'industrie renforçant ainsi notre position de leader mondial du secteur. Cette révolution numérique va bien au-delà des équipes SI ; toutefois, il est évident que l'impact est global et que nous vivons à tous les niveaux cette révolution. Nous sommes par exemple depuis longtemps dans une approche de cloud privé et avons développé une stratégie « social média » à l'échelle des 360 000 collaborateurs du groupe Siemens. Pour y parvenir, nous devons travailler sur la culture de l'entreprise, historiquement liée à l'industrie au sens large et qui vit une révolution avec l'introduction du numérique. C'est un travail de fond,

transversal pour toute la société. Côté métier, les expérimentations « big data » se multiplient. L'usine du futur est un vrai défi pour l'industrie française qui se doit d'être plus compétitive et flexible pour avoir un rôle à jouer dans l'industrie mondiale. Mais, tout cela ne se fera pas sans l'Homme qui restera au cœur de la « machine » et nous, en tant que SI, avons évidemment un rôle à jouer pour accompagner ce changement.

### Quels changements cela représente-t-il pour la DSI ?

Les économies importantes que permet de réaliser le cloud et son influence directe sur notre organisation sont flagrantes. La gestion de datacenters à distance, la globalisation des contrats avec nos infogéreurs ont ainsi nécessité des recrutements de profils beaucoup plus tournés vers l'international. Ceux-ci doivent être capables d'appréhender une vision globale de la gouvernance de notre IT, mais aussi de savoir réagir dans des situations complexes en cas d'incidents, quand les responsabilités sont diluées par la diversité actuelle de notre SI.

### Quel impact cela-a-t-il dans votre relation avec les métiers ?

Tout comme eux, nous devons intégrer cette « logique globale ». Au niveau national, le DSI local doit vraiment défendre son rôle d'accompagnateur, de partenaire, pour ses clients internes. Nous ne pouvons plus être dans la logique où nous regardons d'abord le budget IT pour ensuite voir ce qu'il est possible de faire pour le métier.

Devenir un partenaire renforcé est un vrai enjeu stratégique, car alors que le numérique est partout, le DSI doit traduire les enjeux fonctionnels en conséquences techniques et vice-versa. Mais l'entreprise attend aussi que nous soyons des challengers crédibles sur toutes les demandes : pas seulement pour maîtriser les coûts, mais également pour améliorer la cohérence et la valeur à l'échelle de l'entreprise. Nous ne sommes plus là pour « vendre » aux métiers des offres IT que nous avons déjà dans un coin. Nous devons proposer nos services là où ils apportent de la valeur, sans pour autant construire sur-mesure, remettre en question les croyances, ne pas être seulement dans l'exécution.

### **Est-ce complexe d'imposer la DSI comme interlocuteur naturel sur ces questions ?**

Il y a effectivement une complexité supplémentaire dans les échanges, dans la compréhension réciproque que nous devons avoir avec les métiers. Il faut que nous nous dotions des bons profils pour appréhender le métier et interpréter ses attentes. Dans cette relation, le rôle clé n'est plus celui du traditionnel développeur ou du consultant SAP. Nous avons ainsi beaucoup travaillé à inclure des personnes « issues du business » dans nos équipes, afin de développer la mixité et la cohérence des points de vue, du langage et des relations.

### **Cela facilite-t-il le pilotage de la performance pour la DSI ?**

Parmi les nouveaux rôles apparus au sein de la DSI, trois ont spécifiquement un impact sur cette question. Il s'agit des *Account Managers*, qui gèrent KPI et coûts, des *Demand Managers*, en charge des portfolios de demandes et de la planification, et des *Business Analysts* qui poussent l'analyse du lien technique-business au niveau le plus détaillé. Ces nouveaux métiers sont à l'image du rôle de business partner que doit avoir aujourd'hui la DSI. Mais en termes de performance, la nature de plus en plus régionale,

voire globale, de nos contrats font que le pilotage est moins lié à la DSI locale, qui doit remonter les éléments au niveau monde. La DSI nationale garde surtout un rôle de pilotage des services et de gestion des escalades de proximité au regard des attentes métier. Les démarches de *Business Process Management* ou de *Business Activity Monitoring* sont engagées au niveau groupe.

### **Quel impact ces changements ont-ils eu sur votre capacité à innover, à vous positionner comme source de valeur ?**

Innover pour innover, au niveau technique, n'est pas une fin en soi. Mieux vaut souvent opter pour de meilleurs processus et un travail d'éducation des utilisateurs sur les nouvelles opportunités qui s'offrent à eux. Nos enquêtes de satisfaction clients sont stables, mais vu du business, la DSI ne sera sans doute jamais vue comme « suffisamment » innovante. C'est la conséquence logique d'une ouverture beaucoup plus prononcée du grand public sur les sujets techniques, de la « consommation de l'IT ». Or, un individu n'a pas les mêmes contraintes qu'une entreprise pour orchestrer son IT. Le travail de la production informatique est un travail de fond, qui doit prendre en compte énormément de paramètres, de facteurs de sécurité et de disponibilité, même si cela a tendance à minorer l'image « innovante » qu'elle peut renvoyer. C'est donc aussi la fonction permanente de la DSI de montrer qu'en changeant nos façons de faire ou nos profils, nous apportons la valeur là où on ne nous attend pas au premier abord. Et cela dépasse de loin le seul aspect technique, d'où l'importance de postes comme les *Demand Managers* ou les *Business Analysts*.

## **SIEMENS FRANCE**

Activité : Hautes technologies

Création : 1847

Chiffre d'affaires 2013 : 2,1 Mrds d'euros (France)

Effectif : 6400 (France)

source Siemens France



## « Dans un monde numérique, le partage de données est la clé »

**Frédéric Charles**

Responsable Stratégie & Gouvernance des SI,  
SUEZ environnement Eau France (ex-Lyonnaise des Eaux)

SUEZ environnement Eau France décrit le poids qu'a pris la gestion de la donnée pour ses métiers et sa DSI, et souligne l'importance de pouvoir faire échanger les uns et les autres autour de nouveaux indicateurs.

### Comment l'activité de la Lyonnaise des Eaux a-t-elle été impactée par le numérique ces dernières années ?

L'activité de la Lyonnaise des Eaux s'inscrit dans un contexte de développement des services à l'environnement, au sein de SUEZ environnement. Ces dernières années, un des aspects qui a beaucoup changé est l'évolution des modes de contractualisation, avec des périodes beaucoup plus courtes de délégation de service public par exemple, voire des prestations de services encore plus courtes. En conséquence, il est devenu nécessaire de pouvoir rendre des comptes à ses clients, externes et internes, beaucoup plus souvent – pour ne pas dire en permanence, et de façon très précise. Dans un monde numérique, le partage des données est la clé. Ce besoin accru d'information n'est donc pas une source de contraintes ; mais au contraire permet d'orienter la transformation digitale de l'entreprise attendue par nos clients.

### Est-ce que cela signifie aussi des changements internes ?

Nos métiers s'informatisent tous depuis très longtemps. Il y a 10 ans, nous avons déjà nos premiers agents avec des terminaux mobiles et la généralisation des systèmes d'information géo-

graphiques (SIG). Aujourd'hui, le numérique est partout dans notre cœur de métier, des usines jusqu'aux chantiers. Le poids de la donnée est devenu très important. Ce qui permet aux processus et à l'organisation de les exploiter et de s'adapter à des données contextuelles. Au départ le numérique a aidé la productivité interne, la technologie doit aujourd'hui permettre de mieux informer en externe, de mieux rendre compte à nos clients. Les applications permettant de capturer l'information et de la diffuser se sont multipliées, rendant nécessaire le renforcement d'une architecture pour assurer la cohérence de ces échanges : entrepôts de données, API, MDM...

### Comment ?

La DSI assure la cohérence du SI sur l'ensemble de l'entreprise, et s'appuie pour cela sur des filiales qui commercialisent notre SI et nos compétences SI à d'autres acteurs, qui ont le même métier que nous. Le SI est devenu une source de valeur. L'entité « Architecture et relation numérique » que je dirige, assure notre capacité à l'ouverture et aux échanges du SI, pour éviter le syndrome « plat de spaghettis » qui frappe régulièrement les SI en forte évolution. Autour de portails de partage ciblés vers chaque type de clients, et d'open data et open API, c'est tout un écosystème de la donnée que nous construisons pour accompagner l'évolution de l'entreprise.

### Et du côté des métiers ?

Maintenant les métiers pilotent directement la roadmap de leurs besoins SI car ce dernier est

de plus en plus au cœur des offres. Ils ont donc dû se renforcer pour mieux exploiter le numérique. Mais l'évolution forte du contexte métier demande plus d'agilité de bout en bout portée par la DSI. Les rythmes se sont accélérés et de nouvelles approches de co-construction avec les clients naissent. La relation entre DSI / métiers, évolue mais reste très bonne. Le DSI est membre du COMEX, ce qui facilite la compréhension du SI par les autres directeurs et accélère les prises de décisions.

### **Jusqu'à challenger la DSI sur des enjeux techniques ?**

Quoiqu'on en dise, les métiers ne se posent pas la question de la technique et encore moins celle des choix et indicateurs techniques. De la même façon la DSI ne peut pas suivre tout le business et comprendre tous les impacts métiers du SI internes ou externes. Mais le lien doit être fait : il faut favoriser la corrélation, les échanges autour des indicateurs de coûts, de qualité, de satisfaction des clients finaux...

### **Comment avez-vous pu favoriser le changement ?**

Récemment nous avons adopté l'Agile et le Lean. L'idée est que dans un processus de fabrication d'une application par exemple, tout le monde doit apprendre vite pour être capable de réagir au fil de l'eau sur les problèmes simples, à toutes les étapes de la chaîne. La production informatique (sous-traitée) a dû devenir plus agile, les développeurs échangent au quotidien avec eux (DevOps), les designers conçoivent les maquettes avant tout développement, et même les métiers réalisent des « mini-cahiers » des charges plus simples et plus courts. Il n'est plus possible de traiter en un bloc l'ensemble des besoins et de tout livrer d'un coup. Nous livrons par morceaux en s'améliorant entre deux morceaux.

### **Avez-vous rencontré des écueils ?**

Le plus dur est évidemment de faire évoluer le « legacy », de fermer des applications que plus

personne ou presque n'utilise. Le changement, cela nécessite parfois de faire des choix et de rediriger les investissements sur le front office et des applications plus innovantes pour les clients. Un autre point intéressant est aussi que les métiers nous demandent de superviser le business en supervisant les données, pour être alertés sur des dysfonctionnements de processus. Traditionnellement les DSI s'interdisaient de le faire, pour des raisons d'urbanisme du SI (ne pas sortir de règles métier des applications), mais nous avons évolué dans le cadre de l'ouverture toujours plus grande de la DSI au monde extérieur et donc du renforcement du suivi de la qualité de nos échanges.

### **Vous avez appliqué une logique de Business Activity Monitoring ?**

Nous appelons cela « Data as a Service » mais c'est exactement le même principe : se donner les moyens de maîtriser les flux de données en interne pour rendre visible des seuils, des alertes, qui vont avoir un impact direct sur l'activité de l'entreprise et sur la vision métier – en plus des seuls indicateurs techniques utilisés habituellement côté DSI. C'est au transporteur de données d'être capable d'apporter de l'intelligence et des services supplémentaires pour ses clients. La DSI ne peut pas se contenter d'être un tuyau si elle veut « apporter de la valeur au métier ». A l'origine, nous étions sceptiques sur cette vision de notre rôle et de nos moyens... mais aujourd'hui, nous sommes dans un monde de Big Data, d'Open Data, de preuves à apporter en temps réel à nos clients, et ce changement semble dans la bonne direction.

## **SUEZ ENVIRONNEMENT EAU FRANCE**

Activité : Services à l'environnement pour les collectivités, industriels et consommateurs.

Création : 1880

Chiffre d'affaires 2014 : 2,3 Mrds d'euros

Effectif : 11 300 personnes

*source SUEZ environnement Eau France*



## « Il nous faut travailler sur de nouveaux KPI business »

**Martin Guyon**  
DSI, Groupe Alès

Martin Guyon, DSI du Groupe Alès, décrit les chantiers en cours dans son entreprise, extrêmement dynamique à l'international. Il souligne ses nouveaux enjeux de pilotage de la performance, impactés par la digitalisation d'une activité traditionnellement BtoB.

### Quelles évolutions majeures a connu votre groupe ces dernières années ?

Alès Groupe est une entreprise familiale, spécialiste des soins cosmétiques et capillaires, fondée voilà 46 ans par Patrick Alès en France. Aujourd'hui, le groupe réalise 60% de son chiffre à l'international et connaît une croissance forte à l'étranger. Historiquement, nous nous appuyons sur un système de distribution BtoB, en indirect. Mais depuis plusieurs années, la pression d'un contact plus direct avec le consommateur – autrement que par la traditionnelle publicité – se fait sentir et nous devons nous y adapter. Les points de vente sont de plus en plus numériques, et il existe une véritable attente d'accompagnement, de proactivité de la part des marques comme les nôtres, pour que tout le monde en tire profit. Il ne s'agit plus de faire seulement de la PLV à l'ancienne ! Le consommateur, hyper-connecté et volatil, attend plus que jamais des informations précises et utiles, sur les produits et les points de ventes, qu'il pourra facilement partager avec ses pairs. Le marketing, les réseaux sociaux et la relation client sont donc en première ligne des changements dus à la digitalisation dans nos métiers.

### Qu'est-ce que cela change pour la DSI ?

Nous avons créé récemment un département dédié pour nos activités digitales, mais la DSI reste très impactée par ces évolutions. Les rapports avec nos clients internes se sont profondément modifiés et nous faisons face à des cycles d'innovation, produits et services, bien plus rapides que ce à quoi nous avons l'habitude. Il nous faut toujours anticiper. Nous avons donc mis en place des méthodes agiles, pour nos développeurs et que nous voulons généraliser à l'ensemble de notre organisation, afin d'apprendre à nous ajuster en permanence aux besoins métiers. Les équipes projets deviennent ces dernières années des interlocuteurs « stratégiques », là où, il n'y a pas si longtemps, elles fonctionnaient en silo. Aujourd'hui l'approche transversale doit primer.

### Comment les métiers vivent-ils ces changements ?

Nous avons accéléré depuis 2 ans, mais il nous reste du chemin à parcourir. De manière générale tous les métiers attendent aujourd'hui beaucoup plus d'aide de la DSI. Historiquement, le point d'accrochage DSI-Métiers était le degré de réactivité demandé. Or, nous avons pu fortement évoluer en la matière : cela change les perceptions. Nous portons une approche « lean » des processus, en cherchant à les optimiser au maximum par la collaboration. Le but est aussi de faciliter la diffusion de l'information en interne. Un tel changement culturel est cependant toujours complexe à mettre en

œuvre : un groupe familial comme le nôtre doit lutter contre la force des habitudes... Notre but à la DSI est donc de démontrer très clairement l'efficacité de ces nouvelles pratiques.

### Y compris au niveau du pilotage de la performance ?

Le sujet est d'autant plus complexe pour le pilotage de la performance... Les services ne partagent souvent pas les mêmes chiffres. Les visions sur la performance passée peuvent donc être assez décousues et personne ne se comprend. Il y a là un véritable enjeu de remise à plat pour la DSI. Nos indicateurs ont toujours été techniques : si la direction générale comprend ce qu'est un taux de service, elle n'en fera pas pour autant un usage concret. Il nous faut donc travailler sur de nouveaux KPI business, en collaboration avec les métiers. Ce travail de fond sert de socle pour toute analyse de la performance future. La DSI doit donc être moteur pour fédérer, au-delà de la complexité inhérente à un groupe. Nous devons être les premiers à fournir les indicateurs pertinents et à challenger les métiers pour voir si ces choix initiaux leur conviennent au quotidien ou s'il faut les faire évoluer.

### Comment est perçue cette proactivité ?

Certains métiers sont très demandeurs et une fois qu'ils ont compris notre intérêt pour la question, en veulent toujours plus ! D'autres, au contraire, vivent très bien leurs fonctionnements en silo et il faut leur démontrer explicitement les avantages qu'il y aura à en sortir, à collaborer avec nous pour faire mieux. A ce titre, en matière de pilotage de la performance, dans un système de ventes indirectes BtoB, apporter cette preuve est rarement aussi simple que chez d'autres acteurs : les critères quantitatifs sont plus rares que les indicateurs qualitatifs, donc l'impact « business » est souvent plus difficile à qualifier.

### Que mettez-vous en place pour relever malgré tout ce défi ?

Pas de réponse unique : nous multiplions les expérimentations. Ainsi, nous prévoyons de mettre en place l'automatisation du partage d'information sur les documents consultés entre services connexes. Le but est d'aller plus loin que ce qui se fait habituellement sur les réseaux sociaux d'entreprise, basés sur le volontariat. Du point de vue du pilotage de la performance, des outils existent pour obtenir le meilleur de nos choix en matière de partage d'information. Le Business Activity Monitoring (BAM) notamment, fait tout à fait sens à notre niveau. Il nous faut avoir des alertes pour les métiers autour d'indicateurs clés, personnalisés, en fonction de seuil que nous aurons définis conjointement. Mais pour utiliser ce type d'outils, nous devons être matures sur l'ensemble des sujets, culturels et organisationnels, abordés précédemment. Depuis 3 ans, chez le Groupe Alès, nous avons mis en place des changements très importants, qu'il nous faut absorber. J'espère qu'en 2016 nous serons effectivement rodés et que nous pourrions profiter pleinement de tels outils. D'ici là, nous devons consolider notre socle et fédérer les équipes sur ces méthodes. Si nous nous précipitons et que les vieilles habitudes font qu'un indicateur est mis en défaut, il y aura un vrai déficit de confiance de la part des utilisateurs sur ce que nous sommes capables d'apporter en termes de pilotage de la performance. A l'inverse, c'est justement cette confiance que nous voulons construire !

## GROUPE ALÈS

Activité : Soins cosmétiques et capillaires, parfums (marques Lierac, Phyto, Laboratoire Ducastel et Caron)

Création : 1969

Chiffre d'affaires 2014 : 227 M d'euros

Effectif : 1000 personnes

source Groupe Alès



## « Il faut aller au-delà du jargon technique et devenir un business partner »

**Ovide Perrier**  
DSIO, Camaïeu

Leader français du prêt-à-porter féminin, Camaïeu compte aujourd'hui 1100 magasins répartis dans 22 pays et un site e-commerce en forte croissance. Ovide Perrier, DSIO de l'entreprise, décrit comment l'entreprise a fait évoluer les rapports entre DSI et métiers pour tirer le meilleur parti de l'évolution numérique de son activité.

### Comment l'activité de Camaïeu a-t-elle dû se transformer ces dernières années ?

En 2009, le lancement de notre site e-commerce a évidemment amené une plus grande complexité dans un modèle historique monocanal. Nous continuons de connaître une croissance importante tous les ans sur cette activité. Depuis 2011, nous capitalisons également au maximum sur notre carte de fidélité, y compris à l'international. D'un bout à l'autre, nous devons nous développer dans une optique multicanal tout en conservant une forte harmonie pour le client. Nous ne devons présenter « qu'un seul Camaïeu ». Beaucoup d'entreprises se sont lancées très tôt sur le sujet, mais des concurrences internes entre business units sont souvent apparues. Qui est le « patron » du web ? Qui doit bénéficier le plus de moyens ? Chez Camaïeu, ce n'est pas le cas. Des synergies très fortes impulsées par le métier existent en web-to-store et store-to-web et sont permises grâce à un important travail sur les bases de données et les applications et au développement d'une vision la plus homogène possible.

### Dans ce contexte, comment s'assurer que la DSI est en phase avec le reste de l'entreprise, en termes de performance attendue et délivrée ?

Plus que jamais la DSI doit être orientée « client interne ». Alors que 90% des projets d'entreprise ont une forte composante IT, elle se retrouve au cœur des questions de rentabilité, de développement du chiffre d'affaires et de fidélisation des clients. La DSI ne peut plus être séparée de la réalité business. Chez Camaïeu, les portefeuilles de projets sont arbitrés avec le comité de direction, dont je fais partie en tant que DSIO. Nous ne devons pas avoir pour objectif d'être les meilleurs informaticiens du monde (ils sont chez Google) pour apporter de la valeur à l'entreprise... mais nous devons être les meilleurs pour Camaïeu. C'est notre connaissance de l'entreprise et des métiers qui va être décisive. Pour chacun des quinze métiers de Camaïeu, nous devons être parfaitement crédibles et apporter des solutions explicites, des discours intelligibles, que ce soit sur l'automatisation des processus en entrepôt ou sur les conséquences en cascade que peut avoir la carte de fidélité.

### Qu'est-ce que cela implique ?

Il faut aller au-delà du jargon technique. Nous devons être un « business partner » à part entière et notre direction générale nous appuie dans ce sens. Dire cela, c'est aussi prendre conscience que depuis plusieurs années, l'appétence, la connaissance et l'exigence

des métiers en matière de numérique sont devenus beaucoup plus importantes. Ils ne comprennent pas pourquoi tel projet est si long, si cher, si peu agile. La DSI doit pouvoir fournir les éléments clairs qui détaillent la réalité du SI, tout en se donnant les moyens de mieux répondre à ces attentes.

### **A quels moyens pensez-vous ?**

Il faut commencer par se poser les bonnes questions. La base de la relation DSI-Métiers repose sur un triangle d'or autour du service, du projet et de l'innovation. Au-delà des SLA, quel est le service rendu exactement, en quoi est-il vraiment utile au métier ? Une disponibilité de 100% a un prix et ne fait pas tout ! Il est nécessaire de mettre au diapason DSI et métiers autour de règles et d'un langage commun. Les méthodes agiles apportent ces dernières années un grand plus en la matière.

### **Il faut abaisser les barrières entre les départements ?**

La responsabilité du métier, c'est le business. Celle de la DSI, c'est de délivrer. Entre les deux, la convergence est de plus en plus forte et les acteurs doivent travailler sur ces intersections de leurs enjeux. Cela passe par des comités mensuels avec la direction, qui vont permettre de balayer tous les sujets et de rationaliser les efforts. De même pour les comités de pilotage projet qui doivent réunir de façon pacifiée les deux univers, autour des bons indicateurs.

### **La DSI a-t-elle des besoins spécifiques pour mieux entrer dans ce rôle de « business partner » ?**

Ce qui compte le plus, c'est l'état d'esprit des équipes elles-mêmes. Elles vont permettre de développer un langage commun à l'ensemble de l'entreprise et d'activer le changement. Du côté de la DSI, il existe différents types d'outils pour améliorer une gestion intelligente de la

performance. Ils permettent de s'améliorer, mais cela doit être transparent pour nos clients internes. L'outil est là pour la DSI, mais c'est le résultat qui doit être visible, pas la réalité technique. C'est ainsi que l'on passe d'une gestion de la performance propre à la DSI et qui n'intéresse qu'elle, à une vision entreprise.

### **Avez-vous vu la perception des métiers sur la DSI évoluer ?**

La logistique ou la relation client a toujours eu un lien fort avec la DSI et dans cette dynamique, leur vision a évolué plus vite que d'autres pour qui nous restons avant tout un support technique. Changer cela est une question d'investissement, de moyens et de temps, pour l'entreprise, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Mais il faut prendre conscience que l'innovation appartient dorénavant à tout le monde et plus seulement aux équipes « techniques ». Chez Camaïeu, nous avons mis en place un comité d'innovation mixte DSI-marketing. Nous nous sommes rendu compte qu'ajuster notre tempo, nos perceptions et nos ambitions était avant tout une question d'échanges réguliers en commun. Le marketing a tout autant de tics de langage que la DSI dans ses moments techniques ! Les uns comme les autres doivent donc s'ouvrir au maximum et apprendre à traduire leurs enjeux respectifs sur des bases communes.

## **CAMAÏEU**

Activité : Prêt-à-porter féminin

Création : 1984

Chiffre d'affaires 2014 : 1 Mrds d'euros

Effectif : 6000 personnes

source Camaïeu



« La demande du client, interne ou externe, est la performance de bout en bout »

Stéphane Deux,  
DSI, Keolis

Keolis, opérateur de transport, filiale de la SNCF, a orchestré de profondes transformations pour accompagner les changements sur son marché ces dernières années. 2015 ne fait pas exception, avec la création d'un pôle de 600 personnes dédié aux services BtoB. Stéphane Deux, son DSI, décrit les impacts d'une telle mutation, sur son positionnement et le pilotage de la performance.

### Quels sont les enjeux de transformation de Keolis ?

La croissance de Keolis, une fédération de PME devenue un groupe international en une décennie, a été rapide et a suivi le mouvement global de digitalisation du monde du transport des voyageurs. De nouveaux business models sont apparus, y compris dans le cadre de nos filiales en BtoB, avec des activités très différentes de nos solutions industrialisées historiques, destinées aux voyageurs. En interne, il a donc fallu accompagner ces changements, quitte à revoir notre organisation.

### De quelle façon ?

L'un des constats principaux a été la nécessité d'apporter de nouveaux services très digitaux, mais également très « métier », pour nos clients de tous types. Pour faire cela avec le plus d'efficacité possible nous avons créé en 2015 un nouveau pôle « Services et Solutions » BtoB, regroupant près de 600 personnes, au sein de 5 business units, dont 2 sont consa-

crées spécifiquement à des solutions métiers d'une part, digitales client d'autre part. La DSI centrale se concentre donc dorénavant sur la cohérence globale (architecture, performance, référentiels, sécurité...), sur les solutions pour le core business (à savoir l'exploitation et la maintenance), la vie du legacy (ERP, SIRH, GMAO...) et sur notre chantier de digitalisation interne opérationnelle.

### Cette réorganisation change-t-elle votre approche du pilotage de la performance ?

Sur la partie legacy et le digital métier, nous conservons les mêmes principes de gouvernance de la performance, qui passent par une maîtrise de A à Z du sujet. Notre activité est bien de faire circuler des bus et assurer la gestion de la billetterie... En matière de performance, quels que soient les changements que nous accompagnons, l'aide à l'exploitation doit être la priorité absolue. Les opérations de base sont les plus importantes. Cela signifie que dans le cadre de la transformation numérique, nous devons continuer à assurer cette performance tout en délivrant de nouveaux services digitaux.

### Quelles sont les attentes en matière de performance, en dehors de la DSI ?

Ce que demande un client, qu'il soit interne ou externe, c'est avant tout une performance de bout en bout. Il est donc crucial d'avoir une responsabilité non diluée entre plusieurs segments mais bien de réunir celle-ci sous la

coupe d'un contact unique. Or, la complexité croissante des SI et des organisations amène souvent une fragmentation de la vision de la performance et des responsabilités par « petits bouts », entre le réseau, les applications, la billettique par exemple. Sans vision unifiée sur la performance globale, c'est pourtant le désastre assuré à terme. Pour le DSI, défendre ce point de vue est un combat permanent.

### Et en termes de relation DSI-Métiers ?

Je pense qu'il faut voir le sujet à l'aune non pas de 2, mais bien de 3 parties. On identifie bien l'acteur SI et le sponsor métier du projet et des évolutions, mais l'utilisateur quotidien, est bien un 3<sup>e</sup> acteur à part entière. C'est lui qui doit être performant au final. Le responsable SI est garant de la vision technologique, le sponsor métier de la « bonne idée » et du ROI... sauf qu'il faut ensuite s'assurer que ces points de départ sont bien atteints. Dans une bonne gouvernance de la performance, il faut donc impliquer le client opérationnel du projet dès la définition du *business case*. C'est son accord, la traduction de la vision dans ses budgets, et la définition en commun des indicateurs qui sont clés : s'il ne signe pas son engagement pour un projet, inutile de le faire, la performance risque de ne pas être au rendez-vous. Or, trop souvent, ce client n'est impliqué qu'au moment du déploiement et malgré tout on attend ensuite un pilotage de la performance pertinent sur toute la durée de vie...

### Est-ce que cela veut dire que le DSI doit aussi changer de langage ?

Cela a toujours été une conviction personnelle : nous devons être business, résolument. Nous n'avons pas vocation à être IBM, Microsoft ou encore Cap Gemini. Si l'on voit notre métier comme celui d'un fournisseur interne de technologies et d'exécution infor-

matique, alors il est clair que ce métier n'existera plus dans 5 ou 10 ans. De la même façon, nous ne pouvons pas réfléchir aux enjeux des métiers à leur place. Mais il y a un rôle intermédiaire indispensable, entre les métiers et les fournisseurs, qui doit permettre d'allier notre connaissance des technologies et notre connaissance transversale des métiers. C'est cet équilibre qui est la clé, permettant de faire la synthèse entre des besoins business, un existant SI et de futurs développements pertinents.

### Quelles sont les méthodes et les outils qui peuvent aider la DSI à affirmer ce positionnement ?

Le plus important pour la DSI est la maîtrise de l'architecture globale, des processus aux applications, en passant par la technique. Il existe de bons outils de monitoring de la performance et, s'il ne faut pas croire à « la solution miracle », je pense surtout qu'il y a un travail amont à faire pour le DSI. La priorité est de mettre la gouvernance au clair : les rôles de chacun, les architectures, les priorités réelles en termes business. C'est ensuite que l'outil de monitoring prendra tout son sens, qu'il apportera toute la fluidité et l'automatisation nécessaires pour boucler la boucle. Trop souvent encore, les responsables SI et leurs clients commencent par regarder les technologies avant les usages. Et l'aide que reçoivent leurs clients (internes ou externes) n'est finalement pas celle dont ils ont besoin : c'est ce qui doit changer.

## KEOLIS

Activité : Opérateur de transport  
Création : 2001  
Chiffre d'affaires : 5,7 milliards d'euros  
Effectif : 60 000 (dont 35 000 en France)

source Keolis



## « DSI comme métiers doivent repenser leur façon de voir et d'être vus »

**Patrick Saint-Jean**

Directeur des activités de modernisation IT, CGI Business Consulting

Depuis l'influence des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) jusqu'aux problématiques culturelles, Patrick Saint-Jean analyse la nature des changements demandés aux DSI et revient sur la place de l'ITSM (IT Service Management), du BPM (Business Process Management) et du BAM dans cette dynamique.

### **Quel constat portez-vous sur l'évolution récente des rapports entre DSI et métiers ?**

En 2015, la majorité des organisations est convaincue de l'impact que vont avoir les SMAC (Social-Mobile-Analytics-Cloud) sur leurs activités et les ruptures en cascade qu'ils induisent, en termes technologiques comme culturels pour l'entreprise. Côté DSI, la problématique se pose ainsi : elle était un producteur de services destinés à des utilisateurs ; elle doit devenir un fournisseur de services pour des clients finaux. La différence n'est pas seulement sémantique, c'est effectivement la question de ce qui est fourni aux métiers et de leur perception, qui est en jeu.

### **A quel point cela vous paraît-il important dans une approche du pilotage de la performance ?**

Il existe de très bonnes études sur les différences de perception entre DSI et métiers. Les écarts se notent sur la réactivité de la DSI, sur sa capacité à s'aligner au plus près avec les besoins métiers et à délivrer un environnement applicatif et des services qui vont aider les métiers à faire face à la concurrence. Tous ces aspects composent la

performance de la DSI et impactent directement celle des métiers. Ces résultats sont la conséquence de l'orientation opérationnelle de la DSI, à qui il manque souvent la capacité à s'adapter aux différents langages des métiers et à fournir des indicateurs qui vont au-delà de l'aspect technique.

### **Et côté métier ?**

Bien souvent, ceux-ci expriment des besoins trop poussés en termes de richesse fonctionnelle, qui empêchent de fait une mise en place rapide et font grimper les coûts de mise en œuvre. Le changement culturel qui doit avoir lieu n'est pas qu'une question IT.

### **Sur quoi doit-il reposer ?**

Les GAFAs montrent l'exemple avec des environnements très agiles et une révision du modèle traditionnel du ROI : elles préfèrent proposer rapidement de nouveaux services et observer en direct les niveaux d'appropriation et d'adhésion des utilisateurs. La fabrication des nouveaux services quitte ainsi très tôt les bureaux d'étude, les DSI repositionnant l'analyse fine des besoins au plus près des usagers en améliorant à la fois le time-to-market et l'adéquation du service produit à une réalité productive. C'est un élément structurant pour toutes les entreprises et les métiers qui attendent de la DSI une « capacité à comprendre », c'est-à-dire de ne pas se contenter de présenter des technologies « opérationnelles » mais bien de savoir adresser l'objectif final business de l'entreprise.

### Les DSI sont-elles bien « équipées » pour réaliser ce pivot de leur rôle ?

La plupart des SI sont en fait des SI « métier » : les projets sont lancés pour répondre à des besoins issus de ces directions. Paradoxalement, ce qu'il manque à la DSI est un SI propre qui lui permettra de mesurer l'adéquation de ce qu'elle propose. La question ne doit plus être « le service est-il disponible ? » mais bien « comment influence-t-il précisément le business à l'heure actuelle ? ». Ce qui manque le plus à la DSI est donc la capacité à analyser et à répondre en temps réel à cette deuxième question. Lors des grands projets de transformation des entreprises, ces capacités de suivi industrialisé sont aujourd'hui perçues comme essentielles... mais elles sont souvent loin d'être une réalité quotidienne pour la DSI.

### Concrètement, sur quels outils une DSI peut-elle compter ?

Les approches ITSM ont été largement implémentées et des processus propres à la DSI – de gestion du changement ou encore des incidents – ont bien été mis en place. Mais ces mêmes DSI sont très mal outillées, pour les appliquer efficacement. Dans l'idéal, technologiquement parlant, les ITSM de nouvelle génération, dans une approche SIAM (Service Integration and Management), intègrent des briques collaboratives, d'automatisation de la fabrication des services, de suivi comportemental et de marketing opérationnel qui doivent rendre plus agiles des systèmes entièrement tournés vers l'opérationnel. L'ITSM centré sur la DSI évolue donc vers l'utilisateur. A ces briques doivent enfin s'associer des outils de Business Process Management (BPM) et de Business Activity Monitoring (BAM), et non plus uniquement de supervision technique, qui vont vraiment lier les deux mondes et acter le pivot business des DSI. Ces dernières sont friandes de discours sur la « valeur apportée aux métiers » et sur la

capacité à être user-customer-centric. Or, leurs processus mal outillés font que la production IT, très « procédurée », reste tournée au quotidien vers la DSI elle-même et non vers le reste de l'entreprise. Difficile dans ce cadre de prouver sa valeur et de ne pas être cantonné à un rôle support ! BPM et BAM permettront au contraire à la DSI de regarder le business sans œillères et de changer la perception que l'on a d'elle. Cependant, l'énergie de la DSI est surtout dépensée jour après jour à surveiller que des parties du SI fonctionnent bien, ce qui ne permet pas de consolider du sens métier.

### Comment ces changements peuvent-ils être facilités ?

Il ne faut pas s'attendre à une rupture soudaine... L'entreprise doit construire une trajectoire qui ne fera pas l'objet d'un unique projet de changement. Il faut qu'elle conçoive le *legacy* comme le squelette qui va supporter l'évolution, tout en réfléchissant à la « façon de s'habiller » qui, elle, dépend du contexte stratégique. Pour emprunter ce chemin, DSI comme métiers doivent repenser leur façon de voir et d'être vus. L'objectif est clair : parler le même langage, échanger des indicateurs qui font sens pour les deux parties et non d'un seul côté. Comprendre les comportements des utilisateurs est un bon point de départ, de même qu'unifier les référentiels, notamment clients. Les outils et les briques technologiques, eux, existent d'ores et déjà pour soutenir cette évolution.

## CGI BUSINESS CONSULTING

Activité : Entreprise de services du numérique

Création : 1976

Chiffre d'affaires : 18,7 Mrds de dollars

Effectif : 68 000 personnes

source CGI Business Consulting



## « L'approche tactique du BAM offre des résultats visibles et rapides »

**Richard Raulic**  
PDG de l'éditeur de logiciels Absyss

Richard Raulic, PDG de l'éditeur de logiciels Absyss, décrit l'importance du Business Activity Monitoring (BAM) pour soutenir la performance des entreprises. Le BAM appartient à la nouvelle génération d'outils de pilotage des activités, fédérateurs et dynamiques, que Gartner définit comme « l'intelligence opérationnelle ».

### **A quels enjeux d'entreprise répond le BAM ?**

BAM répond à la problématique actuelle d'efficacité de toute entreprise. Cette efficacité est plus que jamais conditionnée par la maîtrise de bout en bout de systèmes d'information (SI) de plus en plus complexes. S'assurer de l'adéquation des SI aux enjeux business de l'entreprise et piloter la performance opérationnelle en temps réel représentent les défis stratégiques des DSI qui ont aujourd'hui pour ambition de se positionner comme un véritable business partner.

En clair, dans l'ère digitale dans laquelle nous vivons, les enjeux d'entreprise actuels peuvent se résumer à travers la question : quelles sont les conséquences d'un problème informatique sur l'activité bien réelle de l'entreprise et comment informer et réagir au plus tôt pour endiguer les dégradations de service ?

Le BAM est à la fois une démarche et une solution garantissant la supervision temps réel et en mode tête haute de processus ou d'activités critiques. Il répond aux besoins des DSI qui pilotent l'efficacité opérationnelle, en toute transparence et concertation avec les métiers,

via des indicateurs clés de performance (KPIs) construits conjointement et partagés.

### **Concrètement, les entreprises évoquent souvent le Business Process Management (BPM) mais moins le BAM. Pourquoi et quelle est la différence ?**

Les premiers concepts de pilotage des processus métiers, BPM, apparus à la fin des années 90, consistaient d'abord à modéliser les processus métiers et en assurer le suivi ensuite. Largement diffusé depuis cette époque, le BPM n'intégrait pas nativement le BAM.

La donne change aujourd'hui en faveur de la visibilité de bout en bout, de la mesure du résultat attendu, de la réactivité et du temps réel. C'est ce à quoi le BAM répond via des tableaux de bord synthétiques, constitués de KPIs fédérateurs et limités en nombre, que nous appelons des cockpits. Le BAM, démarche d'intelligence opérationnelle, ne nécessite pas la modélisation des processus métiers afin de les superviser. Avec le BAM, il s'agit en premier lieu, via une démarche de cadrage, d'identifier les activités critiques suivant ce qui sera le plus impactant pour l'entreprise. En second lieu, ces activités critiques seront décrites dans leur mode opératoire simplifié afin de définir combien et quels KPIs sont pertinents. Une solution de BAM délivre des KPIs pour piloter pro-activement en mode performance attendue-rendue, souvent au regard de pénalités financières encourues. A la différence du BPM, l'intelligence opéra-

tionnelle via le BAM offre un retour sur investissements plus rapide. Son impact sur l'amélioration continue du business au quotidien est plus visible.

### **Pourquoi les outils de BAM ne sont-ils pas déjà davantage présents dans toutes les entreprises ?**

En réalité, le besoin de pilotage de la performance opérationnelle en synergie avec les métiers et la mise en place d'une démarche pour y parvenir, sont déjà présents dans les entreprises. Toutefois en tant qu'acronyme, le BAM est assez peu utilisé par les DSI, qui associent à la démarche des noms divers. Historiquement, les DSI la rattachent souvent à la supervision technique ou à l'ITSM, qu'ils essaient généralement d'améliorer à partir de développements spécifiques complexes, en chantier permanent et lourds à maintenir. Ces solutions « maison » ou d'orientation trop technique n'offrant pas les fonctionnalités attendues atteignent vite leurs limites. Avec la maturité, les DSI savent aujourd'hui déclencher et engager les démarches de BAM avec une solution dédiée.

### **Tous les secteurs d'activités sont ils concernés ?**

Oui. Certains comme le secteur bancaire sont en avance sur ces sujets, car l'effet d'une dégradation technique peut immédiatement se chiffrer en perte substantielle pour leur business. Par exemple, les banques se sont largement appuyées sur le BAM pour superviser le délicat passage à la norme SEPA, dans un timing très court.

Dans les faits, toutes les entreprises réalisent aujourd'hui un pivot dans leur activité, chacune à son rythme. En l'occurrence, chez les assureurs, les infogérants, les industriels mais également les acteurs du retail et de la supply chain, le BAM devient un incontournable.

### **Qu'apporte véritablement un outil de BAM ?**

Un outil de BAM, comme Visual BAM, offre une

capacité d'industrialisation à la fois en matière de conception des KPIs et de pilotage, avec la personnalisation des tableaux de bord. Il n'a tout simplement rien à voir avec ce qui est fait autour de développements spécifiques. De plus, Visual BAM dialogue avec l'ensemble des composants du SI en place, en restant non intrusif. Les tableaux de bords, appelés cockpits, sont adaptables aux différents types de destinataires IT et métiers. Les fonctions natives de gestions d'événements, d'alertes et de notifications garantissent la pro-activité en cas de dégradation d'un indicateur par rapport aux fourchettes établies en fonction des besoins métiers. Le design même de la solution et son ergonomie permettent de pouvoir en tirer le meilleur parti d'un point de vue conception et maintien en conditions opérationnelles.

Avant la DSI devait mettre en place et surveiller des infrastructures opérées pour l'entreprise. Aujourd'hui, elle délivre un service et doit s'assurer que le service rendu au client final est bon. Ce changement est la conséquence logique d'une transformation des entreprises, qui requiert plus d'agilité et une démarche de Service Oriented Architecture (SOA) pour les plus matures d'entre elles. Face à la pression des marchés, elles n'ont pas le choix : c'est justement pour soulager l'entreprise efficacement, sans tout changer, qu'elles doivent se tourner vers le BAM. Dans le cadre d'une stratégie globale de transformation, les entreprises qui souhaitent des résultats visibles et rapides en matière de pilotage de la performance auront une approche tactique avec le BAM.

## **ABSYS**

Editeur de logiciels depuis 25 ans, Absyss est spécialisé dans les domaines de l'IT automation avec l'ordonnanceur Visual TOM et d'intelligence opérationnelle avec la solution de monitoring Visual BAM

*source Absyss*

## Les Carnets d'Expériences

La collection « Les Carnets d'Expériences » propose une série de dossiers traitant des problématiques auxquelles sont confrontés des secteurs d'activité spécifiques. Elle est fondée sur la capitalisation d'expériences d'acteurs majeurs du marché, sans parti pris, pour apporter une vision nouvelle du sujet traité. Une approche pragmatique valant mieux qu'un long discours, ces expériences du quotidien de décideurs facilitent le décryptage des grandes tendances à venir. Ce Carnet d'Expériences été réalisé par le journaliste Dorian Marcellin pour la société pour action ! en partenariat avec Absyss.

### pour action !

pour action ! est une agence de marketing opérationnel & de business développement dédiée au secteur informatique. Sa culture du résultat a amené l'entreprise à développer des programmes clé-en-main pour accompagner la communication des leaders du marché informatique & télécom sous un angle éditorial, afin de traiter l'information d'un point de vue pragmatique. A travers la maîtrise des outils de communication et l'expérience rédactionnelle de son équipe, pour action ! agit pour la performance des usages.

### Mentions légales et droit d'exploitation

pour action ! - 32 rue des Jeûneurs - 75002 Paris

Siret : 440 685 246 00058

TVA intracommunautaire : FR70 440685246

[www.pouraction.fr](http://www.pouraction.fr)

Directeur de publication : Sylvain Fievet

Toute reproduction des textes publiés sur le Carnet d'Expériences – Pilotage & Performance est interdite sans autorisation explicite de la rédaction.

Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante :  
[redaction@pouraction.fr](mailto:redaction@pouraction.fr)

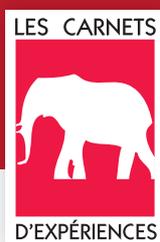
Téléchargez ce carnet d'expériences ici :  
[www.experiences-pilotageperformance.fr](http://www.experiences-pilotageperformance.fr)



## Quels moyens pour une cohésion DSI - Métiers productive ?

Dans les entreprises, la direction des systèmes d'information est en pleine transformation. D'un rôle traditionnel de support, elle doit aujourd'hui adopter une démarche proactive pour « apporter de la valeur aux métiers ». Ceux-ci ont en effet de plus en plus la tentation de se passer d'elle, grâce à des outils « agiles » ou tout simplement en s'appuyant sur le Cloud. Côté DSI, le discours est maîtrisé : il est acquis que l'informatique n'est plus une affaire de tuyaux et de machines... mais quels moyens peuvent-ils réellement mettre en place pour traduire leur nouvelle posture en actes ?

Les témoignages de DSI et d'experts, rassemblés dans ce carnet, apportent un éclairage tant sur la vision des parti-prenantes de cette transformation que sur les moyens sur lesquels ils peuvent compter.



en partenariat avec

