

Un événement sponsorisé par



&



TIC & Business d'ESCP Europe & le GP Informatique d'Arts et Métiers
ont organisé une conférence-débat sous l'égide de l'Institut G9+

Jeudi 31 Mars 2011

à 19h00

dans les locaux de **ESCP Europe**

sur le thème

**« Gouvernance IT : quel meilleur compromis entre centralisation / adaptation, pérennité /
adaptabilité, qualité & sécurité / coût ? »**

Une VoD de la soirée a été réalisée par notre partenaire Techtoc.tv et est consultable sur
www.g9plus.tv

Remerciements

Aux conférenciers :

- Hervé Thoumyre, DSI - Groupe Carrefour – Arts et Métiers
- Georges Epinette, DOSI - Groupement des Mousquetaires
- Benedicte Bonnet Roussey - Business Services Sourcing Manager - Essilor - Essec
- Thierry Daumas, Industrial Director - Cap Gemini France – Ecole Polytechnique
- Pascal Auclert, Consultant Senior Achat IT - Cabinet Factea

A nos partenaires : sponsor de l'événement + Techtoc.TV partenaire du G9+

Aux organisateurs :

Pour l'ESCP : Luc Domissy, XX, XX le secrétariat

Pour les Arts et Métiers : Benoit Droulin et Valentine Ferréol

SSII internationale, 38 000 personnes des 108 000 sont localisées en Inde. Les SSII indiennes qui s'implantent en Europe et dans le monde occidental ou les SSI françaises qui vont vers l'Inde.

Ce mouvement est bien une réalité. Pourquoi ce mouvement ? Les clients demandent des prix de plus en plus bas pour les prestations IT. L'informatique est présente dans tous les processus et tous les métiers de l'entreprise. Le coût du SI ne peut être exponentiel.

L'accroissement des volumes à produire a nécessité beaucoup de main d'œuvre que les pays occidentaux n'étaient pas dimensionnés pour produire. Ces pays ont mis en œuvre des dispositifs de formation particulièrement performants et qui répondent à une demande.

Comment mettre en place la capacité de production, la maîtrise du risque avec ces sites distants (culture, dimensions espace / temps) ?

Différentes formules ont été testées. Après un tâtonnement, des modèles ont été identifiés

Grands principes

- Rester proche du client : une équipe de proximité est constituée
- Mettre en œuvre des moyens de communication HW et SW performants pour créer une seule équipe.
- Identifier la taille critique du forfait, calibrer le volume d'affaire afin d'ajuster le dimensionnement de l'équipe de manière stable
- Etablir une relation de confiance, au-delà de la culture locale. Les modes de communications techniques mis en œuvre ont été complétés par une phase de mise en relation des codes et des modes de communication liés à la culture de chacun

Les services informatiques des clients sont de plus en plus en interface, même indirecte avec les sites de production Offshore et s'intéressent également aux différences culturelles.

Pascal Auclert – Factéa

Factéa « Centrale d'achat » a été durant de nombreuses années à la direction SI du groupe Carrefour au sein duquel il a mis en place la Direction des Achats IT.

Le cadre légal législatif, les offres techniques, d'usage, les relations contractuelles évoluent en permanence.

Une étude menée a mise en évidence que 25% des entreprises ont pris en compte ces évolutions et les risques associés. Les autres n'ont pas du tout conscience des risques, certaines ont identifié les risques mais ne les ont pas couverts.

Commencer par bien définir son besoin, les livrables afin que le cahier des charges soit le plus exhaustif possible.

Les risques financiers sont généralement bien maîtrisés par les entreprises. Les structures d'achat informatique se sont organisées et systématisées : s'assurer des tarifs, de l'évolution des tarifs dans le temps, la santé financière de l'entreprise partenaire

Un service juridique vérifie la complétude du contrat, que la rédaction des clauses en permette une application.

NB : Un impact éventuel en termes d'image est plus difficile à couvrir.

En 2010, le Figaro avait mis en visibilité un nombre de suicide très élevé chez le sous-traitant d'un grand groupe. L'association des noms des 2 entreprises a été préjudiciable au donneur d'ordre.

Si le contrat ne définit pas précisément les choses, le préjudice sera évalué par le juge.

L'impact moyen des dysfonctionnements dans les entreprises représente en moyenne 23h par an (étude européenne qui a été menée et qui a concerné 200 entreprises françaises) avec un impact de 500k€ en moyenne par entreprise.

NB : Chaque jour il y a une condamnation pour délit de marchandage en France.

Constituer une contrathèque, réaliser des audits

28M€ d'achats informatique en 2008. La DSI a fait appel à la direction Achat pour optimiser ces coûts.

Achats d'AT : les 2/3 de l'activité et des coûts

Forfaits d'intégration et TMA : 1/3 de l'activité pour lesquels le processus achat était réellement piloté

L'objectif de cette action de rationalisation : passer de 54 SSII à 15 partenaires

En 2009, 40 SSII ont été consultées selon plusieurs critères :

- compétences CIGREF et niveaux de maturité
- présence internationale
- carte d'identité de l'entreprise

2 grandes familles de fournisseurs : dont 3 VIP et les 12 autres challengers

Les VIP sont des partenaires privilégiés. Elles ont l'exclusivité dans un 1^{er} temps pour les réponses à AO. Ce partenariat inclut des aspects de veille, de pilotes.

Des contrats cadres ont été signés avec ces 15 entreprises. Des contrats d'exécution sont ensuite signés et limités à des périodes de 3 mois.

Dans la réalité, le suivi du projet par les directions opérationnelles a été compliqué. Par exemple, les règles de consultation ont difficilement été respectées et ont nécessité un suivi spécifique.

Dès 2010, les économies réalisées ont été quantifiées à -10%. La maturité pour envisager une offshorisation et diminuer davantage les coûts se feront ensuite.

Une délocalisation est un moyen stratégique pour se prémunir du délit de marchandage de la part des clients. Ces délits ne sont pas nécessairement liés à la durée du contrat mais davantage à la manière de gérer la réalisation opérationnelle du contrat.

Le risque était particulièrement élevé, lors de l'étape de déréférencement, sachant que les activités sont réalisées à 60% en régie.

Rappel du contexte de l'entreprise

Le secteur de la grande distribution est adossé à un modèle commercial très décentralisé. Le fonctionnement est entrepreneurial. Le modèle de croissance est celui de la dynamique « hypermarché » : l'offre alimentaire est le cœur et attire le client mais est complétée par des lignes de produits. Le SI est critique car tout le flux est en temps réel, il est central mais est considéré comme un moyen « d'intendance ». Autre exemple : la sensibilité de l'approvisionnement des magasins. Les solutions et infrastructures étaient très hétérogènes.

Difficulté à créer une dynamique commune et des projets de transformation transverse. Les solutions s'empilent, l'accumulation des coûts de maintenance du SI existant s'est ajoutée aux coûts des projets, à amortir, ainsi qu'aux nouveaux coûts de maintenance.

Nécessité de considérer également :

Croissance forte : La mondialisation et la présence dans des pays en très forte croissance. Apporter des réponses simples, économiques pour soutenir le développement : Chine, Indonésie, Colombie
Croissance limitée ; le niveau de présence est déjà très élevé, gagner des parts de marché en se diversifiant et en créant une valeur ajoutée différenciante. Diminuer les coûts

Les événements au cours des 3 dernières années

Volonté de capitaliser sur la marque Carrefour : convergence des enseignes Carrefour, Champion, Shoppy.

Selon le profil de consommation des clients, identifier le modèle commercial le plus adapté, tout en mettant en visibilité la marque

Développer le multi-format, avec des organisations unifiées

Capitaliser sur la taille de l'entreprise

Les modèles de gouvernance

Le SI est un véritable levier de transformation et d'innovation.

Décision en novembre 2007, par le directoire Carrefour, de définir un modèle de gouvernance :

- organisation matricielle : par pays (responsable de la solution et des services)
- centre de services responsabilisés au niveau régional ou mondial, selon la nature et l'impact du projet
ex : le SI d'encaissement est adapté par pays et nécessite un service de proximité
- équipes de gouvernance à l'échelle mondiale

Ces règles sont très claires, très strictes. Des notes de cadrages sont établies chaque année pour la stratégie de projets, d'infrastructures, des montages des partenariats, la construction du budget.

Les politiques en matière de gestion des ressources humaines sont également définies par ces règles de gouvernance.

La gestion de la demande est prévue dans ces modèles de gouvernance, depuis 2010.

La gestion des priorités, par pays et par projet peut être ajustée afin de se donner de la souplesse, de la réactivité et de la pertinence.

Depuis le début de l'année 2011 : rationalisation des data centers, des infrastructures (réseaux télécom déjà en œuvre), des postes de travail.

Mondialisation des achats IT, avec benchmarks internes et externes qui sont devenus un « pouvoir » à part entière en binôme avec les opérationnels.

Gestion des Assets : infrastructures très dispersées. Nécessité d'organiser et de structurer des inventaires matériels et logiciels.

Nécessités :

bien gérer nos risques

innovation : la cultiver, organiser la mise en œuvre de ces innovations

communication : très sensible, parfois taboue

Les résultats

Depuis 3 ans, la relation avec le métier a été construite et les services ont été rendus.

Le modèle de service se déploie progressivement

En 2007 vs 2010 : gain 0,1% soient 70M€ d'économie, sans arrêter de projets ni réduction drastique des coûts

G.Epinettes – groupement des Mousquetaires, CIGREF

[Joindre le support ppt présenté]

Quel meilleur compromis : il n'existe pas de réponse type ! cela est intimement lié au mode de gouvernance de l'entreprise.

Gouvernance managériale : activité opérationnelle

Gouvernance entrepreneuriale : stratégie de gestion de l'entreprise

Le lien entre les 2 aspects de la gouvernance réponse dans la question : Les valeurs ont-elles de la valeur ?

Nous pouvons définir une valeur combinée pour définir une stratégie du SI.

La gouvernance des SI est historiquement TOP / DOWN. Ce modèle est en train de s'inverser pour devenir BOTTOM / UP.

L'objectif est double : flexibilité et agilité, pour créer de la valeur (pour supporter la croissance) mais aussi de la performance.

Tout le monde parle de l'agilité : la capacité à trouver la capacité à trouver une solution pertinente à une situation imprévue.

Effectivité : ce qui produit des effets, la valeur d'estime du SI. L'effectivité inclut la garantie, l'esthétique, la rareté. Elle est mesurée via les enquêtes de satisfaction, qui mesurent la qualité perçue.

Le DSI doit faire le grand écart entre un SI simple, robuste, sûr, maintenable et opérationnel et un SI adaptable.

N'oublions pas l'impact d'événements exogènes tels que les rachats, les fusions etc...plus globalement, l'écosystème est instable !

Le chaos numérique en 2015 est-il un scénario possible ?

Questions / réponses

Quelles expériences d'alignement stratégique du SI ?

H.T : pour piloter un SI, il faut –comme un joueur de tennis- des appuis solides mais aussi beaucoup de réactivité pour donner le bon effet à la balle.

La stabilité, la robustesse, la scalabilité sont des éléments clés, en complément de l'agilité.

L'approche est de définir une carte globale puis de constituer des modules (sur étagère ou sur mesure) qui puissent être indépendants. Les flux d'information entre ces modules sont limités au maximum. L'enjeu fondamental est d'avoir une vue urbanisée des briques fonctionnelles comme pour un jeu de lego qui puisse se faire, se défaire, se refaire autrement.

Ces briques peuvent ainsi se « moderniser ». la transformation de ces briques nécessite généralement beaucoup d'effort avec, qui plus est, un risque très élevé.

Parallèlement à la définition de la carte il est nécessaire de définir les règles de vie de la carte et des briques.

Chez Carrefour, il n'y a pas 300 modules mais 30.

Les métiers tiennent rarement compte de la cartographie technique (data)

GE : effectivement, il est très difficile de sensibiliser les directions d'utilisateurs à ces questions. Le levier qui a permis de les sensibiliser récemment est celui du développement durable...

HT : savoir adosser des front office souples (sites web, applis mobiles...), à des middle office d'intégration fiables, qui eux-mêmes dialogueront avec le back office. Le backoffice permet de servir le client et est le squelette, le cœur de métier du distributeur. Le middle office gère tous les flux.

L'essentiel des risques de dysfonctionnement et d'écroulement réside dans la couche middle office

3 / quel niveau de maturité des clients et quelles difficultés vous, Cap Gémini, rencontrez vous ?

TD : Les clients sont souvent peu organisés pour mettre à disposition des partenaires SSII la disponibilité nécessaire pour piloter les objectifs métiers liés au projet.

Les directions SI des clients français sont particulièrement mures sur le sujet du pilotage des projets informatiques. La question est différente lorsque l'on s'adresse aux directions Business qui considèrent souvent le SI comme un moyen d'intendance.

Un grand projet implique la mobilisation des équipes projets mais aussi des équipes fonctionnelles et métier.

BBR : pour lancer un projet il est nécessaire de considérer les coûts complets du projet : coûts directs du partenariat mais aussi coûts internes d'accompagnement du projet et d'implication des utilisateurs

TD : l'expression de besoin issue des MOE lorsqu'elle est très complète peut devenir un frein majeur car un facteur de complexité considérablement augmenté. Une expression de besoin précise MOA est un réel outil clé de succès.

4 / Faut-il dissocier MOA / MOE ?

GE : mon expérience dans le métier de la distribution m'a montré que non ! Le véritable enjeu est de prévenir les attentes et non de répondre correctement à un besoin.

TD : le modèle MOA / MOE est très franco-français. Les anglo-saxons par exemple n'ont pas du tout ce modèle