



Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

www.andsi.fr

Le pilotage de la performance des systèmes d'information, quelle part pour le patrimoine applicatif ?

Compte rendu de la présentation du 10 décembre 2013 à la Tour d'Argent

Compte rendu rédigé par Isabelle MAURANGES & ANDSI

En bref...

Le pilotage du SI à la Société Générale s'effectue, pour Jacques FRADET, comme les autres domaines, par exemple l'Immobilier. La seule réelle différence tient à l'appellation des biens. Pour avancer il faut changer les mentalités et intégrer les DSI dans les Comités Exécutifs. La DSI fut alors perçue comme pilier de développement et non comme ralentisseur.

Les objectifs du DSI groupe sont transverses et fréquemment en contradiction avec ceux des patrons métiers, aussi, le soutien de la Direction Générale au DSI Groupe est elle cruciale. Jean Jacques FRADET conclut sur le parc installé et son évolution, l'inventaire et l'identification des biens, l'état et le niveau d'utilisation du parc, le coût des solutions ...

La deuxième intervention traite des GPA (Gestion de Portefeuille Applicatif) qui derrière les CMDB (Cartographie et Configuration Management Data Base) et les cartographies, introduisent la notion de valeur. Pour déployer la GPA, deux approches : l'approche normative qui définit une méthodologie que tout le monde applique, et, l'approche fédérale qui interroge chaque acteur sur ce qu'il fait avant de regrouper, enrichir et centraliser les informations. L'approche normative révèle la problématique de l'outil alors que l'approche fédérale permet de fonctionner en consolidation.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Exposé de M. Jean-Jacques FRADET

Ancien responsable du pilotage de la performance des Systèmes d'Information de la Société Générale

Jean-Jacques FRADET présente son expérience de mise en place du pilotage de SI à la Société Générale avec un focus sur la Gestion Applicative.

Dans le groupe Société Générale il n'existait qu'un pilotage financier, insuffisant pour étayer une stratégie, pour aller la vendre ou pour la construire. Il était impossible de répondre à la question « Combien y a-t-il d'applications au sein du groupe ? ». Au mieux on répondait à 1 000 ou 2 000 près. Personne ne savait quel métier les applications adressaient, combien elles coutaient, combien elles rapportaient, qu'est ce qu'elles permettaient de gagner, en quel état elles étaient, nous étions un petit peu aveugle, sauf à dire qu'un certain nombre de milliards partaient tous les ans dans les SI.

Le SI était perçu comme une boîte noire, comme un métier de spécialiste. Il fallu d'abord démystifier en montrant que l'on pouvait piloter le SI comme d'autres domaines et que l'IT pouvait être un élément prépondérant de la stratégie d'entreprise. Le premier facteur de succès fut de briser l'image de complexité que se fait la Direction Générale du SI. Une des manières fut de rapprocher notre réflexion de celle du domaine immobilier. Nous avons dressé une road map des similitudes sachant que la seule vraie différence tient au fait que leurs biens sont des immeubles, parkings ou terrains. En revanche, les questions « combien de bâtiments ? Où sont ils ? Que rapportent ils ? » sont identiques aux nôtres.

Nous avons travaillé sur huit thèmes portant sur le parc installé et son évolution (ce parc est réparti sur 700 DSI de par le monde). Parmi les thèmes : l'inventaire et l'identification des biens auxquels on rajoute l'état de santé et le niveau d'utilisation. On parlera enfin du coût (1,5 milliard de dépenses d'exploitation dont 700 à 800 millions de maintenance et le reste de projets).

Mais un certain nombre de questions se posent : comment concentrer les structures de gouvernance pour piloter les choix d'investissement ? Au-delà de la valeur apportée par l'IT, comment la mesurer, comment la suivre ? Les enjeux sont importants : les dépenses SI peuvent représenter jusqu'à 20% du CA ce qui signifie qu'une personne sur cinq travaille pour gagner ce que nous allons dépenser !

Pour avancer, il faut d'abord faire changer les mentalités et intégrer les DSI dans les Comités Exécutifs. La DSI doit également être en support des plans stratégiques métiers et IT. La DSI doit être perçue comme un des piliers de développement et non comme le ralentisseur qui livre trop tard avec des défauts. Penser à associer les RH en montrant qu'un pilotage mature permet à certains DSI d'évoluer vers des fonctions business. Faire également des benchmarks par rapport à ses pairs pour ramener ses pieds sur terre. Penser à adapter son pilotage à la taille et à l'organisation de l'entreprise en tenant compte de sa typologie.

Mais bien piloter cela coûte ! Il faut mettre en place, entretenir et faire vivre ! Attention au surdimensionnement coûteux qui ne résiste pas aux coupes budgétaires.

Un DSI groupe a des objectifs de rationalisation parfois en contradiction avec ceux des patrons métier. S'il n'est pas fortement soutenu par la DG, il ne se mettra pas en place. Autre point important : le DSI pilote son IT, c'est « sa chose » et il n'aime pas l'exposer sur la place publique.

Coté maintenance, pour la mettre sous contrôle on essaye de la segmenter entre « maintenance règlementaire » et « maintenance technologique ». Segmenter sert à sanctuariser certains postes et la zone grise est sur les évolutions fonctionnelles. En fonction de la maturité, la maintenance gagne à être mise sous contrôle local comme un pilotage de portefeuille projet.

Retour d'expérience - M. Eric BRITZ - Directeur Général de PROFECI

PROFECI est une entreprise spécialisée dans la mise en place de méthodologie avec une offre logicielle en Gestion de Patrimoine Applicatif (GPA), Cartographie et Configuration Management Data Base (CMDB).

La CMDB traite la problématique matérielle (combien ai-je de licences, quelles sont mes infrastructures ... ?). L'architecture applicative, appelée aussi cartographie, donne le point de vue du designer. Enfin, la GPA rend compte de l'intégration du SI dans le métier. On introduit la notion de valeur qui contribue à se démarquer relativement à la concurrence.

Qui dit indicateurs et pilotage dit collecte. Le rêve d'une mise en place de GPA c'est un indicateur orange ou vert ... Mais avant d'atteindre cet idéal il y a une première étape de collecte. A la Société Générale nous avons attaqué le sujet en disant « voilà ! nous allons regarder ce que vous avez ». Le SI est là, il fonctionne, autant l'utiliser. Nous avons agrégé les informations existantes dans un cube multi dimensionnel. Puis, nous les avons réunies et consolidées par rapprochement de données éparées et nous sommes passé à l'étape suivante : le tableau de bord.

La mise en place de la GPA à la Société Générale visait à répondre au besoin du Corporate. Nous lui avons adjoint un deuxième objectif : restituer les tableaux de bord à tous les DSI qui fournissent de l'information : cercle vertueux où, quand vous demandez des informations à quelqu'un, vous lui renvoyez de l'information.

Le déploiement de la GPA

- Contexte et facteurs clefs de succès

Quelque soit l'endroit où l'on intervient, il y a toujours un existant sur lequel des personnes ont travaillé. Cet existant répond à des besoins, locaux ou centraux et est associé à des processus de gestion. Il ne faut surtout pas le casser. Au contraire, il faut s'appuyer dessus, l'encourager, éventuellement le rediriger. Pour minimiser la résistance des participants, veiller à valoriser l'investissement précédent pour accélérer le processus de convergence.

- Les approches

Pour déployer la GPA deux approches sont possibles : la normative et la fédérale.

L'approche normative définit une méthodologie et tout le monde l'applique. Plus l'organisation est grande et éclatée, plus cela est compliqué. Plus l'organisation est concentrée, avec une DSI de taille raisonnable, plus cela est rapide. L'approche normative définit le schéma de données et les processus qui seront diffusés à partir d'une directive générale dont est vérifiée la stricte application. C'est « hiérarchique » mais efficace : par exemple, le cadre

d'urbanisation des SI de l'Etat est réglé par la Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication (DISIC) qui s'inscrit directement dans l'approche normative. A long terme c'est pratique d'avoir un contexte normalisé surtout pour faire du pilotage industriel. Les grosses organisations avec des responsabilités éclatées peuvent ne pas apprécier. Sur des acteurs plus petits il est possible d'y parvenir rapidement.

La seconde approche, l'approche fédérale, a été conduite à la SG. C'est le chapeau fédérateur : on va voir tous les acteurs en leur demandant ce qu'ils font, quels sont leurs indicateurs... On ramasse tout, on enrichit de vraies expériences pour, au final, centraliser. La mise en place du pilotage centralisé consiste principalement à recueillir l'information, à la rapprocher d'un certain nombre de référentiels. A la SG tous les DSI qualifiaient leurs informations au regard d'un référentiel technologique qui n'était pas unique. Ce qui a été très intéressant c'est que nous avons fait le travail de normalisation de ce référentiel et nous l'avons redistribué à tout le monde. D'une certaine manière nous avons facilité la compréhension mutuelle à travers un référentiel technologique unique.

- Les caractéristiques

Dans l'approche normative on voit rapidement arriver la problématique de l'outil. Tout mettre sur un même outil c'est donner beaucoup de pouvoir au fournisseur ... Mais attention, dans un grand groupe, le pilotage centralisé c'est bien, mais les DSI de filiales locales ont des problématiques propres qui doivent être prises en compte.

L'intérêt du chapeau fédérateur est que l'on fonctionne en consolidation : on va voir les équipes sur le terrain, elles donnent ce qu'elles ont, on retrace ces informations et on revient vers le terrain avec une liste d'incohérences, un référentiel normalisé, et, une proposition de tableaux de bord. Cela revient à donner quelque chose avant de demander autre chose !

Différence entre le cas MACIF et le cas SOCIETE GENERALE

A la MACIF l'information était partiellement éclatée dans les métiers, chez les architectes ou encore au Département risques. La grande différence à la MACIF c'est qu'il a fallu tout intégrer notamment les tableaux de bord d'inventaire.

Débat

Intervenant : 10 000 applications c'est environ 10 000 tableaux avec, forcément, des mises à jour. Quelle est la récurrence, qui décide des mises à jour ?

PROFECI : Dans le contexte MACIF, la GPA couvre le périmètre des applications en production. Dès qu'une application entre en projet elle obtient un identifiant GPA. Ensuite l'IT fait son métier jusqu'à la phase de mise en production. A cette étape, il y a obligation de repasser par la GPA parce que tout le système d'habilitation est géré dans la GPA. Après la GPA produit les flux techniques qui vont automatiquement configurer les mécanismes internes. C'est également la GPA qui décide des démantèlements (sorties de production). Aujourd'hui, à la MACIF, la mécanique tourne : le patrimoine applicatif est mis à jour mensuellement ainsi que les tableaux de bord à communication large. Les tableaux de bord de la GPA sont quotidiens.

Présentation des orateurs

Jean-Jacques FRADET

Après avoir travaillé 7 ans dans le monde de la Marine/Défense Nationale il est passé dans le monde de la banque où il a eu des responsabilités opérationnelles en tant que DSI de filiale et responsable du delivery de solutions groupe. Il a également occupé des fonctions transversales en tant que responsable du pilotage de la performance. Cette aventure s'est terminée en 2012 et il a alors basculé vers le conseil et la formation autour de ces thèmes. Depuis un an il est responsable des solutions ERP pour le compte d'Alstom

Eric BRITZ

Après avoir commencé sa carrière en tant que consultant méthode de conception chez ADV Technologie, Eric BRITZ a travaillé tant dans les secteurs militaires que industriels en tant que consultant expert en innovation. En 2006 il crée la société PROFECI, spécialisée dans la mise en place de méthodologie en Gestion de Patrimoine Applicatif.