HEC MSIT

MSIT·Network

Une publication originale de l'Association des Anciens du Mastère Spécialisé
Management des Systèmes d'Information et des Technologies HEC Paris - MINES ParisTech

Mars 2014
#05

Le mot du Président

Une autre année a commencé et avec elle une nouvelle promotion de MSIT, que nous rencontrerons le 9 avril pour les accueillir, tout d'abord, mais aussi pour leur faire partager le fondamental de notre association : le partage. Je leur souhaite au nom de tous, la bienvenue parmi nous. Cette année 2014 déjà bien entamée sera une année spéciale. Elle verra la concrétisation de 10 ans d'association et de 15 ans du mastère. A ce titre comme je vous l'écrivais dans le précédent numéro, nous organiserons après l'été un évènement spécial en plus de notre Event annuel pour nous retrouver tous pour un moment qui se voudra très festif. L'équipe du CA qui s'occupe des manifestations (Patrick, Hichem, Elvire, Céline) est déjà sur le pont pour préparer au mieux l'évènement et ce sera un grand plaisir pour moi de vous y retrouver. En attendant, je vous rappelle que la campagne de don en faveur de l'association est ouverte depuis le début de l'année, et à ce titre je voudrais remercier déjà les anciens qui nous on fait l'honneur de soutenir notre action. Ces dons nous permettent de continuer nos actions : journal, Event et vie associative. Je compte donc sur vous http://www.msit.org/dons2014/

Thomas Chejfec (M13)
Président de l'association

Éditorial

Seulement un trimestre de passé et nous voilà à discuter de budget ! Dont acte, me direz-vous, le budget permet de planifier les activités de l'entreprise, pourquoi pas ; de fixer des objectifs SMART, sûrement ; de les contrôler et de les ajuster, bien sûr ! Le b.a.-ba du pilotage de l'entreprise, mais ne perdons cependant pas de vue que l'élaboration du budget est aussi énergivore et chronophage !

Le budget grâce auquel vous pouvez suivre l'évolution de vos dépenses ou recettes tout au long de l'année est généralement la résultante d'un processus lourd qui s'échelonne sur plusieurs mois. Une fois entériné, le contexte économique a souvent changé et les hypothèses sur lesquelles se basaient vos prédictions sont devenues obsolètes, dommage ! Rajoutez à cela le fait que les hypothèses utilisées pour arriver à un budget cohérent sont rapidement oubliées et qu'il peut ainsi s'avérer difficile de justifier des écarts en fin d'année. Enfin, vous avez sûrement déjà vu des personnes dépenser la totalité de leur budget de fonctionnement coûte que coûte pour ne pas le voir diminuer l'année suivante. Cet argent aurait certainement été plus profitable dans un autre service qui lui n'a pas assez d'argent pour des projets stratégiques…

Je fais ici le procès du processus budgétaire en entreprise mais vous savez, comme moi, que ce n'est pas si simple, qu'il est utile et qu'il peut être difficile de s'en passer. Cependant, certains comme General Electric, HP et Ikea s'en passent déjà ! Comment me demanderez-vous ? Simplement en manageant des projets ou des business plans et en se demandant pour chaque projet si son retour sur investissement est positif et s'il est aligné avec la stratégie. Trop de projets et pas assez d'argent pour les financer tous ? Arbitrez, donnez des priorités en prenant en compte la valeur stratégique et le rendement financier ! Adieu budget et lourdeur structurelle ! Bonjour projet, retour sur investissement, alignement stratégique et agilité !

Romain Pogu (M13)
Corédacteur en chef

Dons 2014

Nous comptons sur vous pour contribuer aux actions de notre association. Faites preuve de générosité, faites un don à l'association des anciens MSIT !

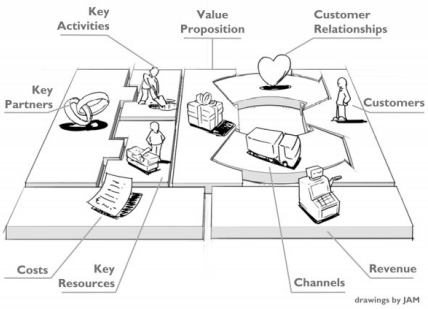
Faire un don

Interview : M.H. Delmond & F. Coelho

IT-enabled Business Models

page 2 et 3

Par Sebastien Perier et Romain Pogu



La mobilité professionnelle
page 4
par N. Zorn

Les achats informatiques de l'État
page 5
par P. Christophle

REX d'un projet chez Accor
page 7
par L. Carcasset

Parcours de MSIT : Philippe Lasserre
page 8
par T. Chejfec

IT-enabled Business Models

Pour ce numéro, nous avons choisi d'inviter les deux directeurs scientifiques du Mastère Spécialisé MSIT, Marie Hélène Delmond et Fabien Coelho, pour revenir sur une étude qu'ils ont menée sur les « IT-Enabled business models » ou « comment l'IT peut contribuer au business models des entreprises ». Cette étude a fait suite à un appel à projets de recherche du CIGREF (programme ISD, Information System Dynamics) pour lequel le partenariat HEC-Mines avait été sélectionné. Ce travail a mené à la publication d'un livre intitulé « Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information » (Delmond M.-H., Keravel A., Coelho, F., Mahl R. 2013) et à la création d'un cours au sein de l'executive Mastère Spécialisé MSIT (module d'une semaine axé sur la compétition dans un environnement digital).

Qu'est-ce qu'un business model ?

Le terme de business model est apparu avec l'ère Internet et les startups. Il désigne le modèle adopté par une entreprise pour créer de la valeur ou de l'argent. Il est axé sur la définition d'une proposition de valeur et sur les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs en amont et ses clients en aval. En fait, l'important dans un business model est la notion de coproduction de valeur avec d'un côté les clients et de l'autre les fournisseurs. La résultante est que la valeur produite à plusieurs est supérieure à celle qui pourrait être produite par chacune des parties. Il y a une idée de partenariat, d'extension des frontières de l'entreprise pour mieux se battre face à la concurrence.

Les entreprises digitales illustrent parfaitement cette idée. Prenons l'exemple de SalesForce qui génère de la valeur grâce à sa coopération avec ses partenaires clés qui sont : les fournisseurs d'Internet ISP (Internet Service Providers) qui lui fournissent un accès à ses clients, ses gros clients qui génèrent de nouvelles idées pour ses produits et les consultants qui vont vendre ces idées, les défendre et les populariser. C'est bien tout cet écosystème qui va contribuer à la création de valeur ! De la même façon, on retrouve au sein d'une entreprise plus traditionnelle comme Rexel des ressemblances avec un modèle digital. Les notions de coopération avec les fournisseurs et les clients y ont aussi du sens.
Pour élaborer un business model, on peut adopter une approche de coproduction qui consiste à faire travailler ensemble des gens d'univers, d'entreprises et d'horizons différents (orientés clients, fournisseurs, achats, techniciens…). Cet échange contribuera à créer ou à faire progresser le business model de l'entreprise.

IT-enabled business models : Comment l'informatique peut-elle contribuer au fonctionnement d'un business model ?

Premièrement, les entreprises d'aujourd'hui cherchent à adapter leurs produits et leurs services en fonction des attentes réelles de leurs clients. L'informatique leur permet de mieux les connaître en leur apportant des possibilités d'analyses des informations clients, que ce soit grâce

Marie-Hélène Delmond

Diplômée de HEC. Doctorat HEC (externalisation du SI). Travaille d'abord en SSII, puis pour le cabinet de conseil Arthur Andersen (missions de conseil en pilotage des SI). Professeur affilié HEC. Chercheur (management de la performance, systèmes d'information et business models). Enseignant au sein de la Grande École ainsi que dans plusieurs programmes executives.

Fabien Coelho

Ingénieur civil des mines de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris (Mines ParisTech), Doctorat Mines Paris et HDR de l'université Paris Diderot. Chercheur (architectures IT hautes performances et compilation d'applications). Enseignant à Mines ParisTech au sein de plusieurs mastères spécialisés.

à l'analyse d'une base de clients interne à l'entreprise comme un CRM (Customer Relationship Management) ou une analyse de type « big data ».

Deuxièmement, grâce à Internet et aux réseaux sociaux, les entreprises peuvent maintenant recueillir directement les suggestions de leurs clients via des campagnes d'appel à idées de type crowdsourcing.

« Là où un fonds de commerce permet de toucher une population limitée, vous avez grâce à Internet des milliards d'internautes à portée de main ! »

Finalement, la dernière et la plus évidente des manières de contribuer à la réussite d'un business model se traduit par le fait que l'IT le rend plus « actionnable ». En effet, là où un fonds de commerce bien placé permet de toucher une population limitée, vous avez grâce à Internet des milliards d'internautes à portée de main ! Investir dans une startup numérique est certainement une prise de risques importante, mais c'est aussi un potentiel énorme de revenus futurs !

Y a-t-il aujourd'hui de grandes classes de business models ?

Il existe des modèles classiques de valorisation de produit qui sont issus des modèles de gratuité en échange de publicité que l'on trouve à la télévision ou la radio. En fait, rien n'est complètement nouveau, ce qui est intéressant ici c'est que ce business model de gratuité en échange de publicité ait été formalisé et réutilisé dans le cadre d'Internet. À côté de ça, les schémas de business model du type freemium sont devenus courants : j'offre un service gratuit jusqu'à un certain point puis je suis payant pour un ensemble de services complémentaires.

Nous pouvons par contre noter qu'Internet permet à un certain nombre d'entreprises d'avoir des modèles différents. Par exemple, les modèles double-sided (plateformes économiques ayant 2 groupes d'utilisateurs distincts et s'apportant de la création de valeur l'un l'autre, NDLR) qui sont fréquemment employés sur Internet, mais qui seraient beaucoup moins évidents dans un autre cadre. Le but étant de faire croître chaque partie afin d'attirer l'autre ; le réseau doit constamment se développer pour rester attractif (LinkedIn par exemple, freemium / BtoB + BtoC). Ensuite, il faut rester très attentif à la facturation du modèle, ce qu'on appelle le « willingness to pay » (propension à payer, NDLR). Ici, on ne paie pas en fonction de la valeur réelle apportée,

mais en fonction de notre capacité ou envie de payer pour un tel service. Si nous prenons l'exemple de LinkedIn, cela fonctionne très bien pour les entreprises qui ont l'habitude de payer pour leurs recrutements. Pour les particuliers, ce sera gratuit en dehors des services premium qui seront facturés (freemium, donc. NDLR).

D'autres modèles « double face » ont réussi à s'imposer comme canaux de vente à part entière. C'est le cas du site « seloger.com » : d'un côté les particuliers, de l'autre les agences. C'est son modèle de facturation qui lui a permis de devenir un géant de la vente d'immobilier sur Internet. Le principe classique de la vente d'immobilier, la commission, a été remplacé par une facturation au mois. Cette modification du modèle lui a ainsi permis de capter la quasi-totalité des ventes sur Internet. Si les commissions étaient restées en place, il y a fort à parier que les agences n'y auraient placé que leurs produits invendables au lieu de l'ensemble de ceux-ci. La réussite de ce modèle vient du fait que cela a permis d'augmenter mécaniquement leur volume d'offres et de fréquentations.

« Un DSI malin va baisser ses coûts sur certains domaines banalisés afin de consacrer les économies réalisées à des sujets lui permettant de se placer en prescripteur de l'innovation »

Contrairement au modèle vu précédemment, on peut aussi se demander si certains business models n'ont pas pour cible que de plaire aux investisseurs. Qu'est-ce que l'investisseur attend ? Un retour sur investissement de plusieurs milliards de dollars ! Il suffirait donc de bien packager son offre et de la vendre aux investisseurs en leur donnant l'impression de pouvoir gagner beaucoup d'argent que ce soit vrai ou pas !

Le DSI (Directeur des Systèmes d'Information) peut-il être moteur dans ce genre de business model ?

Il y a des situations très contrastées. Il y a eu récemment un rapport émis par Accenture sur les relations entre les CMO (Chief Marketing Officer, NDLR) et les CIO montrant que ces deux fonctions ne s'entendent pas très bien. Les CMO ont beaucoup de demandes et les IT ne sont pas assez flexibles, assez rapides pour satisfaire leurs besoins. Cela s'explique par les contraintes de sécurité, d'architecture auxquelles l'IT doit faire face, l'empêchant parfois d'être réactif. Heureusement, il existe des contre-exemples. Dans le cas de Rexel (distributeur de matériel électrique à destination des professionnels NDLR), nous avons constaté que le CIO était très moteur, et qu'il proposait aux métiers des innovations technologiques afin, par exemple, de faire évoluer la relation client.

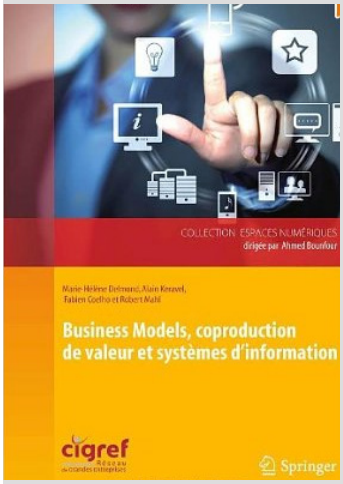
Un IT-Enabled business model permettrait-il de remettre les DSI en position de décideur ? Comment peuvent-ils faire aujourd'hui face aux réductions de budget ?

Un DSI malin va faire des économies, baisser ses coûts sur certains domaines banalisés de son IT (externalisation, cloud). À isobudget, il va pouvoir consacrer les économies réalisées à d'autres sujets ciblés lui permettant de se placer en décideur et prescripteur de l'innovation. Attention cependant aux différentes typologies d'entreprise, ce qui est vrai pour le DSI d'une banque en ligne ne l'est pas forcément pour celui d'un autre secteur. Dans tous les cas, la Direction des Systèmes d'Information doit se rapprocher des métiers afin de saisir leurs besoins. Charge à elle par la suite de revenir avec des propositions, de la veille technologique… L'essentiel est de comprendre quelle est sa proposition de valeur : quels sont ses partenaires ? Qui pourra lui apporter de la valeur et comment doit-elle gérer sa relation client ? En bref, comment coproduire de la valeur au sein de l'entreprise en adoptant son propre business model.
On voit aujourd'hui qu'il y a une corrélation très forte entre ce qu'on appelle le Shadow IT (application utilisée par les métiers sans l'autorisation, NDLR) et l'insatisfaction du métier vis-à-vis de la Direction des Systèmes d'Information. Moins la DSI est capable de répondre aux besoins de son client (les métiers), plus ce dernier va chercher ailleurs. C'est totalement logique !

Propos recueillis par
Sébastien Perier (M13) **et Romain Pogu** (M13)

Le livre sur les Business Models

« Business models, coproduction de valeur et systèmes d'information »
(Delmond M.-H., Keravel A., Coelho, F., Mahl R. 2013)



La révolution numérique transforme profondément les règles de l'économie et bouleverse les règles du jeu stratégique. Au cœur de ces évolutions, les systèmes d'information peuvent aider les entreprises à initier et développer de nouveaux business models, où l'attention constante au client, la coproduction de valeur avec les partenaires et l'enrichissement de l'offre par de nouveaux services sont les enjeux clés. Au travers de deux cas d'étude d'entreprises, l'une emblématique du monde numérique, l'autre appartenant au secteur traditionnel de la distribution de produits électriques, les auteurs analysent les facteurs clés de l'économie numérique et expliquent les menaces et défis de ce nouvel environnement compétitif. Au-delà de la diversité des situations, l'ouvrage met en évidence les stratégies des organisations pour s'adapter au monde numérique et le rôle central des systèmes d'information dans cette évolution.

Mobilité professionnelle : Faisons-nous plaisir !

La mobilité facteur de gain de productivité et d'employabilité

Ce concept déjà ancien est remis au goût du jour par les entreprises pour résoudre une partie de l'équation : « moins d'ETP pour plus de travail » autrement dit l'augmentation de la productivité. La pression est devenue très forte sur le poste « masse salariale » sans alléger par ailleurs la charge de travail qui, au contraire, augmente du fait de la règlementation, de la complexité des marchés et de la nécessité de se différencier par le niveau de service aux clients.

La mobilité professionnelle est une réponse à cette problématique dans la mesure où elle offre la possibilité, sans augmenter la masse salariale, de renforcer des équipes que l'entreprise a choisi de développer tout en allégeant les secteurs ou la tendance est à la réduction des coûts. La mobilité offre également pour un salarié une occasion unique de développer une nouvelle compétence et ainsi d'améliorer son employabilité réduisant par conséquent ses risques de perte d'activité professionnelle.

Quelques chiffres

Selon l'INSEE (1) 20 % des personnes en emploi en Ile de France ont changé d'entreprise sans passer par une période de chômage entre 1998 et 2003. Ce taux grimpe à 25 % pour les cadres et professions intellectuelles supérieures. Il est en revanche plus bas en province (respectivement 14 % et 15 %). Cette même étude montre également que 85 % de ces mobilités sont « ascendantes » en Ile de France c'est-à-dire s'apparente à une promotion. Selon une étude du cabinet PriceWaterhouseCoopers, les mobilités professionnelles ont augmenté de 25 % ces 10 dernières années. De plus, la mobilité professionnelle vers un autre pays va augmenter de 50 % d'ici 2020. Ces chiffres démontrent qu'au-delà du concept, la mobilité professionnelle est une réalité et va continuer à se développer dans les prochaines années.

Plaisir au travail, facteur essentiel de motivation

« Le travail c'est la santé ». Travailler consiste à ajouter quelque chose de soi-même pour que les tâches confiées soient réalisées, et ce, malgré les obstacles. Dans l'expérience de l'échec, l'ingéniosité et l'intelligence sont mises en œuvre pour expérimenter des solutions nouvelles. Le travail ouvre donc la possibilité de se transformer soi-même et donc d'éprouver la sensation de plaisir. La reconnaissance par les autres complète l'acquisition du sens aux efforts consentis et donne de la valeur au travail, transformant ainsi la « souffrance » en plaisir. On peut identifier sept besoins dont la satisfaction assure motivation et plaisir au travail : le confort, la variété, être reconnu et valorisé, se relier et communiquer, contribuer, avoir du pouvoir ou de l'influence, trouver du sens à ce que l'on fait. Chacun de ces besoins n'a pas le même poids ni la même priorité selon les personnes.

Mobilité et Plaisir

On distingue donc le lien qui existe entre la mobilité et plaisir. Par exemple, si la reconnaissance par la hiérarchie n'est pas assurée alors que ce besoin est prioritaire, l'effort consacré au travail se traduira par une « souffrance ». L'individu en quête de motivation pourra alors se tourner vers une fuite, gage théorique de plaisir retrouvé.

Selon Edgar Morin, « notre chance d'avenir repose sur ce qui fait notre risque présent : le retard de notre esprit par rapport à ses possibilités ». Denyze Toffoli décrit que « l'activité d'apprentissage est la résultante d'une interaction entre la volonté (motivation), la capacité (aspect cognitif) et la possibilité d'apprendre (contexte) ». La relation entre l'absence (ou la perte) de plaisir au travail, la volonté d'acquérir de nouvelles compétences par l'apprentissage, et la mobilité professionnelle est donc claire.

Pour que ce cocktail vertueux puisse fonctionner, il reste néanmoins un ingrédient essentiel : la culture de la réussite.
Notre société est basée sur la culture de l'échec. Et ce depuis notre plus jeune âge. On voit encore des bulletins scolaires avec 2 mots pour les matières à succès et 2 lignes pour les matières difficiles. Les meilleurs managers savent parfaitement que la valorisation par les points forts est beaucoup plus efficace que l'évaluation des « zones de progrès ». On remarque au passage l'effort considérable des entreprises pour éviter de prononcer le mot « point faible ». Cela pourrait fonctionner si les managers étaient également sur le fond dans une démarche de valorisation des compétences.
L'échec n'est pas valorisé. En conséquence, un changement professionnel génèrera anxiété, frilosité et aversion aux risques. L'impression qu'il n'y a pas de retour arrière possible est un facteur d'insécurité limitant de fait la prise de risque. Le résultat est une société figée. Comment ne pas s'étonner alors du paradoxe « Chômage élevé/Postes non pourvus élevé » ?

Dans ce contexte, la formation professionnelle est un formidable levier de progrès à la fois pour les individus et pour les entreprises. Par exemple, le MSIT, donne aux participants un ensemble de compétences transversales clés dans le cadre d'une évolution professionnelle. Il offre aussi l'ouverture sur des organisations différentes, des expériences variées, des points de vue contradictoires. Il permet également aux enseignants issus du monde professionnel de se remettre en question, d'exposer leurs idées et de les confronter avec un panel de profils très différents.

Le MSIT est donc source de plaisir, de connaissances et d'appartenance à un groupe. Il combine ainsi les facteurs d'évolutivité faisant de ce cycle l'outil parfait de mobilité professionnelle.

Nicolas ZORN
Intervenant depuis plus de 10 ans pour le MSIT HEC-ENSMP
26 ans d'expérience en tant que DSI, Directeur du Contrôle Interne, Directeur d'une business unit, Directeur commercial

Les achats informatiques de l'État

La dépense annuelle de l'État en matière informatique dépasse les trois milliards d'euros, dépenses de personnel comprises. L'informatique est la fonction la plus externalisée dans la gestion publique, après la restauration et la maintenance immobilière : l'État réalise pour 1,2 milliard d'euros d'achats informatiques par an, dont 650 millions en prestations de service. La gestion de ces prestataires externes, constructeurs, éditeurs ou entreprises de services numériques est souvent difficile, pour plusieurs raisons.

La première difficulté naît dans la partie amont à la passation du marché : spécification des besoins, description de la situation existante et évaluation de son coût complet, anticipation du marché par consultation de certains prestataires externes.

Le principal point de tension naît de l'absence de dialogue entre l'administration et les prestataires. D'une part, les contraintes du Code des marchés publics découragent toute tentative de dialogue ou d'échange oral pendant la procédure, l'écrit étant la règle générale y compris pour la procédure dite de « dialogue compétitif ». D'autre part, les projets informatiques ont une nature exceptionnellement complexe mal prise en compte par le droit de la commande publique. S'il est possible de se mettre d'accord par écrit pour l'achat d'une table – encore que l'exemple de la normalisation des nomenclatures dans le cadre de la construction du marché commun a soulevé des longs débats sur la définition des produits – vouloir s'accorder par écrit sur une prestation informatique est utopique. Il faut le constater : entre un vocabulaire souvent obscur et mal partagé, les niveaux de complexité atteints, l'évolution exceptionnellement rapide des technologies et sa nature virtuelle, il est devenu très difficile de définir simplement le contenu exact de la prestation de service.

« Les projets informatiques ont une nature exceptionnellement complexe mal prise en compte par le droit de la commande publique »

En amont des marchés, il est très rare que l'administration prenne contact avec des fournisseurs externes pour vérifier son approche du sujet et pour valider avec eux les conditions de faisabilité du service qu'elle demande. L'administration méconnaît les modèles d'affaires de ses prestataires et elle continue de préparer un trop grand nombre de ses marchés en chambre, sans échanges avec l'extérieur.

En aval des marchés, dans le cadre de leur mise en œuvre, l'administration est confrontée à un problème de ressources humaines internes. Gouverner un marché ou piloter un prestataire requiert des compétences nombreuses et une grande maturité des équipes internes. Soit qu'elle ait estimé que, le service étant externalisé, il n'était plus nécessaire d'affecter des ressources internes, soit qu'elle ne dispose pas de ces ressources et qu'elle ait externalisé le service pour cette raison, l'administration se trouve démunie face à plusieurs tiers, sans le personnel interne nécessaire pour suivre l'exécution du contrat et corriger les dérives éventuelles. De leur côté, les prestataires déplorent les défaillances de gouvernance qui ne permettent pas de disposer d'arbitrages nécessaires à l'exécution de la prestation.
Ce défaut de pilotage des prestataires a plusieurs conséquences. D'abord, les prestations étant trop peu suivies, elles dérivent facilement et les budgets et délais des projets informatiques sont rarement tenus (constat partagé avec le secteur privé). Ensuite, faute de savoir ou de pouvoir piloter la prestation au quotidien, les frictions inévitables qui naissent de l'exécution, ou de l'inexécution, du marché sont immédiatement conflictuelles.

La modernisation de la gestion des achats et des prestataires de service informatique de l'État, si elle a été engagée par le Service des achats de l'État et par la Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication, doit être poursuivie pour impulser un changement de culture et de métier : l'acheteur ne doit pas être seulement un bon juriste, il doit aussi savoir mesurer l'équation technique et financière du contrat.

Paul Christophle (M12)
Chargé de mission, Sogeti France

SPIE Communications
Tous les services IT, en proximité

Conseil et Ingénierie — Intégration — Infogérance — Services Opérés et Cloud

Accompagner nos clients de façon globale, tout en diminuant la complexité des projets et en simplifiant l'usage pour les utilisateurs.

SPIE Communications est la filiale du Groupe SPIE spécialisée dans les technologies de l'information. La vocation de SPIE Communications est de fournir une offre de services globale (conseil-ingénierie-intégration, infogérance et services opérés/Cloud) sur un périmètre technologique en phase avec les enjeux actuels du marché : Communications Unifiées & Collaboration, Infrastructures IP, Sécurité, Data Center et environnement utilisateur, Bâtiment intelligent.
SPIE Communications focalise sa croissance sur le service de proximité, en privilégiant réactivité, fiabilité technique et satisfaction maximale de l'utilisateur final.
Aujourd'hui, SPIE Communications compte plus de 50 000 clients en France, emploie 3200 personnes réparties sur 4 directions d'activités et 70 agences - et se compose de 5 filiales (VeePee, DCCS, Sertig, SPIE Infoservices et SPIE Infogérance et services). SPIE Communications accompagne vos projets en France et à l'international, avec une approche sur-mesure, orientée projets.

Retour d'expérience dans le cadre d'un projet mené au sein du groupe Accor

En 2004, le groupe Accor décide de changer son outil central de consolidation financière, c'est-à-dire l'application qui permet de produire les chiffres qui seront diffusés sur les marchés financiers. Le projet étant stratégique pour Accor, le contexte politique était particulièrement tendu que ce soit au sein du groupe ou de la Direction des Systèmes d'Information (DSI). Les principaux challenges de ce projet étaient la mise en place d'un nouvel outil technologique qui changeait le processus fonctionnel en place et une durée du projet moitié moins longue que celle annoncée par tous les « pure players » du marché.

Au bout du compte, le projet fut un vrai succès pour le groupe et la DSI. Il a bien été accueilli par les utilisateurs, il a permis de solidifier les relations entre la DSI et les services financiers centraux et, enfin, sur le plan technique, une architecture innovante, hybride entre deux éditeurs, s'est avérée globalement quatre fois plus efficace que celle proposée par l'éditeur principal.

Si les fruits d'une démarche projet innovante dépassent parfois largement ceux espérés, croire qu'il suffit de la bonne volonté des parties prenantes pour les récolter est illusoire. La démarche revêt en réalité une stratégie et une tactique qui ne laissent rien au hasard. Le chef de projet doit savoir remettre en question ses acquis, laisser place à la créativité de son équipe tout en imposant une méthodologie rigoureuse. S'il n'y a pas de recette unique, j'ai synthétisé les quatre facteurs clés de succès qui ont permis de mener à bien le projet et qui ont été réutilisés par la suite au cours d'autres projets :

FCS n° 1 : La gestion de la connaissance

Qu'elle soit à court ou à long terme, la gestion de la connaissance doit impérativement être prise en compte au plus tôt par le chef de projet. L'association en amont des équipes de production dans le quotidien du projet, une documentation soignée et l'installation de l'application par l'équipe projet avec l'aide des consultants experts de l'éditeur se sont avérés décisives durant le projet puisqu'elles ont permis de mieux diffuser le savoir au sein des équipes internes et de garantir l'exploitation future de l'application.

FCS n° 2 : L'écoute des parties prenantes métiers et techniques

La phase de recueil du besoin avec l'écoute des intervenants métiers et, plus particulièrement, de leurs usages et de leurs problématiques est critique pour la réussite du projet. De la même façon, la compréhension des expertises des membres du projet s'avère un levier précieux pour gagner du temps et réussir le projet. Ainsi, l'efficacité de l'architecture reposait sur la réutilisation d'une expertise fonctionnelle déjà en place.

FCS n° 3 : Une communication factuelle et régulière

Un grand classique de la méthode projet, un reporting factuel et régulier parfois même quotidien en période de crise est nécessaire au bon déroulement du projet. La communication permettra de rassurer les parties prenantes dans le cadre d'un changement. En fait, en alliant une écoute des parties prenantes et une communication régulière, on peut créer un cercle vertueux qui alimentera la confiance des parties prenantes et le support des managers. Toutefois, il convient de faire attention, car l'inverse est vrai. L'absence d'information génère rapidement le doute et la défiance et c'est tout le projet qui s'écroule avec, souvent, l'impossibilité de le reconstruire dans les délais impartis.

FCS n° 4 : Le sponsoring et la confiance du management

Il est évident que toute démarche d'un projet innovant implique des risques et son lot de sacs de plâtre. La confiance placée dans l'équipe projet et le sponsorship de son management doit donc être sans faille. Sans cette confiance, nulle audace de l'équipe projet n'est possible et on ne reproduit alors que les recettes connues. Et finalement, au nom du mortifère « principe de précaution », on anéantit toute démarche innovante.

Laurent Carcasset (M14),
Architecte des Systèmes d'Information, ACCOR

Publicité

PARCOURS DE MSIT : Philippe Lasserre

Comme à chaque numéro nous revenons sur le parcours d'un ancien. J'ai tenu à interviewer Philippe, DSI de Touax. Je l'avais rencontré il y a quelques années, avant de faire le MSIT, dans une conférence et son orientation très business m'avait beaucoup plu.

MSIT Network : Bonjour Philippe, peux-tu nous éclairer sur ton parcours professionnel, ta formation ?

Philippe Lasserre (M10) : Bonjour, j'ai 46 ans, originaire de Biarritz (très fier de mes origines), et j'ai deux filles. Je suis DSI du groupe TOUAX depuis près de quatorze années. Mon parcours professionnel et académique peut se résumer ainsi : ESIEE puis Schlumberger, Euriware, Europcar puis TOUAX. Depuis des postes d'ingénieur terrain, sur les sites de prospections pétrolier, chef de projet, directeur de projet, puis le site internet de réservation d'Europcar, pour enfin à ce jour piloter la DSI de TOUAX, entreprise de location et vente d'actifs tels que des conteneurs maritimes, wagons de fret ou constructions modulaires.

MSIT Network : Comment es-tu arrivé chez TOUAX ?
PL : J'ai été chassé en 2000 où TOUAX était une entreprise à taille humaine avec 300 collaborateurs et aucun informaticien, pas de DSI ! Je suis rentré par la petite porte, dans le cadre d'une crise où l'entreprise rencontrait de graves difficultés à facturer les conteneurs ! Mon métier comme vous le voyez a toujours été finalement non pas la technique informatique, mais bien le potentiel qu'elle permet de traiter. Aujourd'hui, mon métier, c'est : comprendre nos business, et permettre par ma contribution de faire du business très vite. Actuellement, ma DSI est volontairement restreinte (cinq personnes), et suffisante pour accompagner les 800 collaborateurs du groupe.

MSIT Network : Tu as donc fait tes années HEC-Mines durant ton poste chez TOUAX ?
PL : Oui cela m'est venu par une envie soudaine, de retourner à l'école pour revisiter ce que je connaissais. Quand pendant 10 ans tu es chez un client final, la plus grande crainte c'est l'isolement et de perdre le fil de la réalité, de ton monde d'origine. Il était important de me challenger et d'asseoir mes connaissances. Je suis de la promotion 2010. Ce que j'en retire, c'est que ce que j'ai essayé d'appréhender seul (à savoir les métiers de l'entreprise), HEC & Mines m'a montré ces métiers sous un jour plus académique. Cela m'a permis de m'affuter sur les métiers de l'entreprise. Finalement, j'en ai conclu que DSI c'est un job terriblement ouvert et très loin d'être technique. J'accompagne 15 métiers et je me dois de les comprendre, sans pour autant en être un hyper spécialiste.

MSIT Network : Qu'avais-tu choisi comme sujet de thèse ?
PL : J'ai tenté de démontrer la contribution du Cloud dans la performance des entreprises et de définir les grandes forces et faiblesses du système. En résumé, à l'époque, j'en étais convaincu, grâce à la scabilité et l'agilité du cloud. Sous des cycles économiques très courts et souvent violents, le cloud permet de s'adapter de façon très agile. Les seuls dangers que j'avais vu à l'époque et qui me paraissent toujours d'actualité, ce sont l'interopérabilité des clouds et la dimension contractuelle complexe.

MSIT Network : Quel moment au cours de la formation t'a paru le plus important ?
PL : À chaque fois que je tente de me souvenir de ces moments, l'un qui revient en particulier, c'est le jeu des planches. Sans dévoiler pour les futurs étudiants le déroulé, l'exercice révèle la passion de l'équipe, comme au rugby : sacrifice, empathie, tenir son poste et être au service de l'équipe… Oui ce moment m'a beaucoup marqué, car le challenge collectif est l'un de mes crédos.

MSIT Network : Comment le slogan « Apprendre à oser » sonne-t-il pour toi ?
PL : C'est plus qu'un slogan, cela relève de nos croyances même…nous sommes généralement limités par nos croyances, par notre éducation, par nos repères. Dépasser nos croyances pour ouvrir de nouveaux horizons est important. Ce slogan c'est découvrir à travers lui qu'« oser » cela s'apprend. C'est le but de cette formation aussi.

MSIT Network : Un conseil pour les futurs étudiants ?
PL : Faire cette formation ou pas n'est pas la question. Mais quand on y est, il faut vraiment savourer. Savourer chaque instant, chaque intervenant. C'est le contenu de dix ans de travail et d'expérience qui défile sous vos yeux. C'est également une aventure humaine profonde intérieure et extérieure. Il faut savoir aussi mesurer la chance que l'on a de faire cette formation et y aller avec beaucoup d'humilité. Avec le recul c'est ce qui m'obsède et m'anime : comment transmettre à mon tour tant de richesse ?

Propos recueillis par **Thomas Chejfec** (M13)

Mai 2014

#06

Prochain numéro : Les enjeux des nouveaux modèles de production informatique (Philippe Sersot - CACIB), Les promesses des outils décisionnels face à la réalité (Mathieu Luchetta), Où sont les femmes dans le secteur informatique ? (Paul Christophle)

Une publication de l'Association des Anciens MSIT. Diffusion : 500 exemplaires adhérents, web et iBookStore

Directeur de la publication : Thomas Chejfec — Rédacteurs en chef : Romain Pogu, Sébastien Perier — Illustrations : Elvire Serres
Vous désirez insérer une publicité ou soumettre un article à la rédaction ? Envoyez un mail à journal@msit.org