



MARC GUILLAUMOT

Jean-Pierre Delvaux, consultant systèmes d'information

“ L'urbanisation devient une démarche continue ”

Le métier de DSI est marqué par la globalisation et la standardisation. Pour Jean-Pierre Delvaux, la constante de temps du système d'information reste désespérément plus grande que celle du business.

CIO Vous étiez présent dans le premier numéro de CIO, il y a cinq ans. À l'époque, vous étiez chez Usinor et aviez détaillé un projet d'EAI et d'urbanisation pour reconfigurer le business. Quel a été votre parcours depuis ?

JEAN-PIERRE DELVAUX : Cinq ans déjà, cela représente deux fois la durée de vie moyenne d'un DSI ! Je n'échappe pas aux lois de la statistique. Depuis juin 2002, époque de l'article "EAI et urbanisation pour reconfigurer le business" dans le cadre d'Usinor, j'ai pris en charge la fonction de responsable de l'IT gouvernance pour le groupe Arcelor (fusion d'Usinor, Arbed et Aceralia). Cela fut l'occasion de faire travailler ensemble des managers de l'IT de plusieurs pays et fonctionnant selon des modes organisationnels variés : DSI centre de coût, DSI centre de profit, externalisation totale ou partielle...

Ensuite, en mai 2004, j'ai adopté la posture de l'ingénieur-conseil indépendant à laquelle je réfléchissais depuis quelques années. Avec pour cœur de métier la planification stratégique et le management du système d'information.

Depuis j'ai mené plusieurs missions dont les deux les plus significatives relèvent de l'IT gouvernance et de l'intérim management de DSI. J'agis en tant que consultant extérieur pour la SMABTP (assurance du BTP à Paris) dans une mission de support à la définition et à la mise en place de l'IT gouvernance. Dans ce cadre, je m'appuie fortement sur Cobit. J'agis également, aujourd'hui, en tant que *Corporate IT Manager* du groupe Magotteaux. C'est une fonction de transition. Ce groupe industriel de taille moyenne qui se transforme en profondeur suite à son récent changement d'actionnariat a une réelle implantation mondiale, tant industrielle que commerciale. Les challenges pour son système d'information sont à la mesure de ce changement et de cette implantation.

CIO Comment a évolué le métier de DSI depuis cinq ans ?

J.-P. D. : La globalisation du business devient maintenant une réalité très forte dans les entreprises. Par rapport à la situation d'il y a cinq ans, la globalisation dépasse largement les limites de l'Europe et de l'Amérique du Nord pour inclure maintenant couramment l'Amérique du Sud et l'Asie. Le système d'information des entreprises évidemment, lui aussi, suit ce mouvement. Cela signifie que les principales problématiques du DSI, auparavant déclinées en France, doivent maintenant être déclinées dans de nombreux pays, y compris des pays émergents. Quand on me dit, maintenant, fonctionnement des processus de bout en bout, je comprends aussi d'un bout de la Terre à l'autre !

J'ai noté également que les solutions couramment utilisées par les grandes entreprises pour s'adapter à la globalisation sont souvent plus difficiles d'accès pour les entreprises de taille moyenne. Je pense, par exemple, à l'externalisation de l'exploitation des plates-formes techniques, à la disponibilité d'un partenaire intégrateur de SAP, à l'externalisation de la gestion des postes de travail, à la mise en place de connexions par satellite...

La progression de la standardisation de l'IT me paraît également devoir être soulignée. Les manières de travailler s'alignent de plus en plus. Il y a une forte harmonisation dans la définition des services. Cela est lié à la multiplication des intervenants ■■■

“La globalisation du business devient maintenant une réalité très forte dans les entreprises.”

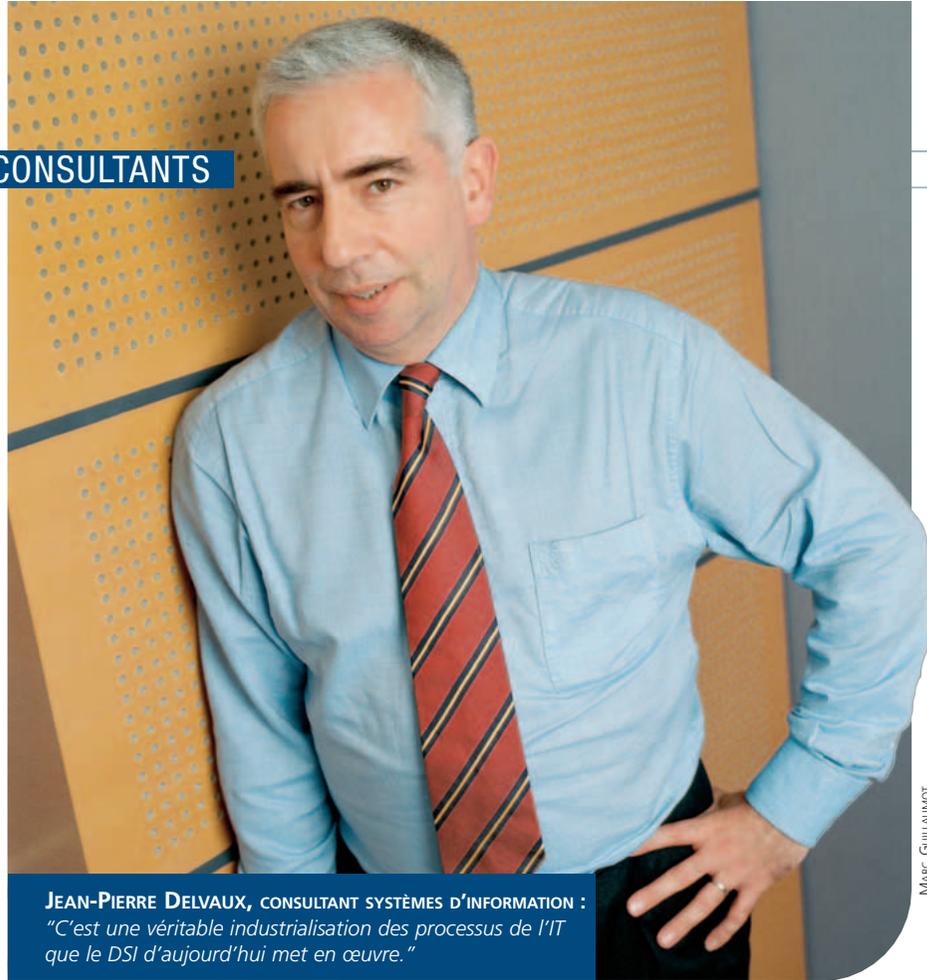
■■■ extérieurs, à la contractualisation des relations avec les métiers intégrant la notion de niveau de service, aux politiques de réduction des coûts... C'est une véritable industrialisation des processus de l'IT que le DSI d'aujourd'hui met en œuvre. Il en est devenu le standard, presque le symbole, incontournable. Sa montée en puissance extraordinaire ces dernières années en est le témoignage le plus fort. L'urbanisation, souvent conçue il y a cinq ans comme un projet, devient une démarche continue. Dans ce contexte, il devient de plus en plus nécessaire de mettre au point précisément le rôle de chacun et la manière d'interagir avec les autres. C'est-à-dire de fixer des règles de gouvernance. Ce couplage entre urbanisation et gouvernance me paraît être une clé du succès du système d'information.

En ce qui concerne le rôle des standards sectoriels d'interopérabilité des systèmes d'information capitalisant la connaissance des métiers (par exemple Odette/Galia dans l'automobile), qui me tient particulièrement à cœur, je constate qu'il est en progrès mais trop limité à mon opinion. Cela devrait être une orientation pragmatique pour l'urbanisation de l'ensemble du système d'information de l'entreprise que de les utiliser le plus largement possible et pas seulement à leur périphérie.

La judiciarisation du système d'information est en pleine expansion... Je vise ici non seulement la contribution du SI à la mise en conformité du business (IFRS, Sarbanes-Oxley...), mais également la mise en conformité du SI lui-même. Je ne vais pas me lancer dans un exercice d'énumération, surtout si le SI est mondialisé et qu'il est nécessaire d'être conforme aux lois de nombreux pays. La capacité à traiter ces questions avec les spécialistes du droit devient absolument nécessaire pour le DSI. Je pense qu'il faut aborder ces questions en adoptant un état d'esprit de progrès.

CIO *Quels sont les aspects les plus difficiles de ce métier ?*

J.-P. D. : La constante de temps du système d'information reste désespérément plus grande que celle du business. Le temps séparant la



JEAN-PIERRE DELVAUX, CONSULTANT SYSTÈMES D'INFORMATION :
"C'est une véritable industrialisation des processus de l'IT que le DSI d'aujourd'hui met en œuvre."

MARC GUILLAUMOT

"Une des clés du succès du SI : coupler urbanisation et gouvernance."

définition d'une stratégie IT de la mesure de ses résultats sur le business est très souvent manifestement supérieur à celui requis par les directions générales. Par exemple, en cas de fusion-acquisition, le système d'information est souvent perçu comme un frein au changement alors qu'il devrait en être le moteur. Les partenaires extérieurs du DSI (éditeurs de logiciels, opérateurs de réseaux, intégrateurs...) sont en perpétuelle consolidation. Cela amène parfois le DSI à se retrouver dans des situations difficiles. Que faire par exemple quand l'éditeur de l'ERP de l'entreprise est racheté par un autre ?

CIO *En matière d'alignement IT/métiers et de rapprochement DSI/directions métiers, a-t-on vraiment fait des progrès ?*

J.-P. D. : Je suis optimiste à cet égard. La montée en puissance de l'IT gouvernance permet d'améliorer la compréhension, d'abord, l'implication, ensuite, des directions métiers dans les processus du SI. Cobit est maintenant reconnu non seulement par les DSI mais également par les directions générales et les directions métiers comme le standard de référence

en la matière. Il faut être très clair sur le positionnement de Cobit, qui adresse la question de l'alignement de l'IT et des métiers et qui s'adresse en même temps aux directeurs des métiers et aux DSI. D'ailleurs, la nouvelle version de Cobit (V4) ainsi que ValIT, son prolongement également construit par l'Institut de la gouvernance des SI, qui se concentre sur la décision d'investissement et la réalisation des bénéfices associés, vont résolument dans ce sens. J'ai également observé que la mise en pratique du "nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage" du Cigref combiné aux rôles et responsabilités des processus Cobit permet enfin de désamorcer l'incompréhension de ces concepts à l'international. Bien évidemment, c'est le DSI qui est à la manœuvre sur ce sujet en relation directe avec ses collègues des métiers.

CIO *Quels vont être les challenges pour les DSI à moyen et long terme ?*

J.-P. D. : Il s'agit avant tout d'assurer l'alignement du SI sur la stratégie d'entreprise et de gérer les ressources informatiques, le tout dans un contexte qui se globalise et qui se standardise de plus en plus rapidement. Vaste programme ! ■

PROPOS RECUEILLIS PAR **PHILIPPE ROSÉ**