



Un cauchemar de DSI

Faut-il craindre l'uberisation de la fonction IT ?

Patrick BENALET

Éditions du Phanéron

Editions du Phanéron
Juin 2016
ISBN 978-2-9521236-2-4

Conscience ou inconscience ?

Bonjour Dufour! Vous avez passé un bon week-end? J'ai deux bonnes nouvelles pour vous. Le conseil d'administration de vendredi a pris un certain nombre d'options sur l'avenir de notre entreprise. Alors je commence par la bonne, ou par la bonne? Asseyez-vous, voulez-vous un café?

-Merci Monsieur le Directeur général, vous me semblez en forme en ce début de semaine. Je veux bien un café, oui.

-Alors voilà, quelques agencements vont être réalisés dans l'organigramme de la direction générale et le Président va désormais disposer de trois conseillers spéciaux. La première bonne nouvelle, c'est qu'à compter du mois prochain vous devenez l'un de ces trois.

-Mais... A quel titre?

-Eh bien en droite ligne avec tous ce que vous conduisez depuis ces dernières années... Vous faites partie des piliers maintenant. Vous allez avoir en charge un dossier que le Président considère ultra porteur pour notre développement. Dès lundi prochain vous serez donc en charge du management de l'offre de services.

-Ah pour une nouvelle, c'en est une. Vous m'en voyez très honoré. Et qui est pressenti pour prendre la tête de la DSI monsieur le directeur général?

-Dufour, soyons visionnaires! La DSI aujourd'hui : vous n'êtes plus que deux et votre collègue Dreyer part à la retraite en octobre. Tout ceci n'est plus dans l'air du temps. Nous devons conforter notre offre de services et surtout parvenir à un indice de performance optimisé. La productivité des métiers n'a cessé de s'améliorer depuis que vous avez

mis en place l'ITSM. Les membres du conseil d'administration sont unanimes, le tableau de bord a révolutionné l'approche managériale et votre collègue DAF n'a jamais eu autant la maîtrise des budgets IT qu'aujourd'hui. Cette nomination n'est qu'un juste retour des choses, une reconnaissance du staff.

-Vous imaginez donc de fonctionner sans DSI?

-Allons, ce n'est pas à vous que je vais parler de tendances. Tous vos chantiers de ces trois dernières années ont été arbitrés favorablement à l'unanimité car vous avez toujours bien mis en avant les retours sur investissements, le ROI comme vous dites, et ces retours sont bien là aujourd'hui. Les analyses du DAF et du contrôleur de gestion le font clairement ressortir. La virtualisation, le cloud, l'offre de service en mode SAAS comme vous dites, l'infogérance, la plate-forme support en prestation, la mobilité avec votre fameux Byod, tout ceci a forgé votre réussite et a donné à notre entreprise un réel élan pour une compétitivité largement améliorée. Vous avez mis le focus sur le corporate, vous êtes un magicien de la modernisation Dufour! Désormais vous allez pouvoir mettre en place le monitoring adapté pour suivre le portefeuille de prestataires et garantir le bon déroulement des processus puisque c'est la mission qui vous est confiée auprès du Président. Encore bravo Dufour. Ah! quand je me remémore ces discussions tardives en fin de journée avec votre prédécesseur qui nous parlait d'informatique, je me dis que la décennie des DSI a vraiment permis de mettre le cap sur la transformation numérique et que nous avons fait le bon choix avec vous. Il faut bien dire que rarement dans l'histoire des organisations une fonction aura été aussi éphémère, mais c'est l'évolution qui veut ça, la transformation s'opère et vous en avez été l'artisan, encore bravo Dufour!

-Mais monsieur le directeur général, je ne suis pas certains que nous soyons réellement prêts.... Notamment sur les enjeux de sécurité. Le

cloud n'offre pas aujourd'hui toutes les garanties au point de ne plus s'occuper de la sécurité des systèmes d'information. La presse est unanime à ce sujet, la fonction sécurité doit être confortée au sein de la DSI, c'est un enjeu majeur pour garantir la robustesse de notre business dans l'écosystème.

-Dufour, vous voyez juste! C'est en considérant ces arguments que le conseil d'administration c'est prononcé favorablement à la désignation du RSSI comme le second conseiller spécial dédié à la sécurité des processus corporate.

-Le RSSI? C'est un administrateur, il n'a aucune connaissance technique!

-C'est pour cela qu'il a été choisi. Son arrivée l'an dernier à la direction générale a provoqué un changement notable. Le staff apprécie son langage, en fait on comprend ce qu'il dit (rires).

-Bien... si je récapitule, une organisation orientée à cent pour cent corporate, qui s'exonère de sa DSI et qui conforte sa gouvernance en bétonnant le suivi des prestataires dans un pilotage recentré à la tête de l'entreprise.

- C'est ça. Et une DAF qui assure la maîtrise des contrats et la relation fournisseurs pour l'ensemble des services . En particulier l'offre numérique. Elle assure aussi le support matériel aux utilisateurs mais ceci depuis deux ans déjà, depuis que vous avez virtualisé le poste de travail.

-Bien, pour un lundi c'est pas mal... Mais je ne comprends pas? Je n'ai jamais été consulté à propos de cette évolution. La nouvelle tombe sans prévenir !

-Le conseil d'administration a été particulièrement bien briefé par le contrôle interne comptable. Je me réjouis de voir à quel point nous avons progressé et comme les composantes corporate ont intégré l'approche service et la maîtrise des processus. On est bien Dufour ! Nous allons faire un bond en avant!

-Je n'en doute pas monsieur le directeur général. Et vous avez une deuxième bonne nouvelle?

-OUI! J'ai été contacté par le préfet samedi matin. A l'occasion de sa venue le mois prochain le ministre visitera notre unité de production du site Belair. A l'issue vous serez décoré de la médaille du travail. Je crois savoir que notre Président n'y est pas pour rien, mais vous gardez ça pour vous.

Je perçois vaguement Pink floyd dans "Wish you were here" et je sens la main de ma femme sur mon genoux. Elle me dit : tu vas être en retard. Mon radio-réveil s'est déclenché et je réalise alors que je viens de faire un rêve et qu'il est l'heure de me lever. Ce matin je présente le rapport d'activité de la DSI au CODIR et nous allons engager la dernière phase du schéma directeur. De ma carrière de DSI, je n'ai pas le souvenir d'avoir eu une oreille aussi attentive de la Direction. Il faut que j'assure. Allez! debout. Je file prendre mon petit déjeuner, me raser me doucher. Je saute dans mon costume, noue ma cravate exerce deux pressions sur le vaporisateur de mon eau de toilette, arrange mes cheveux en trois coups de brosse. Je retourne dans la chambre embrasser ma femme qui n'est pas encore levée. Bref, tous les réflexes du matin. Je vais au garage enfourcher mon vélo à assistance électrique et file en direction de mon bureau les écouteurs de mon smartphone dans les oreilles en mode main-libre.

Depuis le lycée je n'ai cessé de m'intéresser à l'analyse des rêves. c'était les années de découverte de Breton et Freud. Ce matin, le rêve me force à l'interprétation. Et si c'était un cauchemar finalement? Est-ce qu'inconsciemment je ne vis pas une crainte dans cette transformation numérique? L'analyse sémiocognitive me le dira.

Des sentiments trompeurs

En quoi la disparition de la DSI peut-elle être un aboutissement? L'uberisation de la fonction IT est-elle possible? Je crois que ce sont ces deux questions qui sont au cœur de la préoccupation. Qu'est ce qui dans l'évolution numérique pourrait faire que la DSI se verrait transformée à ce point?

En premier lieu il y a des signes qui ont désormais valeur de symbole. De toute évidence ils tournent autour des concepts de processus, de service, de cloud, de sécurité et de performance. Comment ces signes font ils sens dans l'esprit de dirigeants qui les perçoivent dans un contexte où tout s'affole ? Il faut décoder.

Les multitudes prennent le pas et génèrent des forces considérables dans cette société du numérique. Qu'il s'agisse des forces d'imagination, des forces d'action ou encore des forces de spéculation. Mais a bien y regarder ces multitudes finissent toujours dans l'escarcelle des majors du domaine auquel elles s'attaquent. Car celles-ci ont une capacité financière telle, que les auteurs-génies de services réticulaires ne résistent pas aux offres parfois exorbitantes formulées en dollars.

L'apparence donnée aux services à travers les « apps » trompe l'utilisateur. Immédiateté, gratuité, spontanéité, jetabilité, illimité sont des qualités de sentiment qui peuplent la priméité de l'uberisation. A croire que tout est si simple, il n'y a qu'à cliquer ou tapoter sur l'écran tactile et le service est là, sans autre forme, directement venu du « market » ou du « store » et fourni à travers un engagement de service proposé systématiquement avant installation. Cet engagement n'est que très rarement lu par l'utilisateur d'un smartphone ou d'une tablette, d'ailleurs la réponse attendue dans le fenêtre d'installation ne peut être que binaire : on accepte ou on refuse. Dès lors que l'on souhaite disposer

de l'application, il faut accepter. Alors à quoi bon lire l'engagement de service ? Là est le cœur du problème ! Quels sont les enjeux pour le DSI et quels sont ceux du dirigeant ?

La réponse se trouve dans la construction du message du DSI qui a désormais une fonction marketing à exercer. Comment ces principes font-ils sens chez les uns et chez les autres ? En d'autres termes quelle est la valeur signe et quelle doit être la posture du DSI pour la corriger le cas échéant ?

L'immédiateté renvoie au niveau d'exigence des maîtrises d'ouvrage. Elle est en rapport avec le délai de fourniture d'un service qui dans la plupart des cas doit être très court. Avec le mode de distribution des apps, l'expression d'un besoin trouve réponse sans délais dans un « réservoir » de solutions immédiatement accessibles et offrant un large choix de fonctionnalités dont on peut évaluer qu'il couvre le champs fonctionnel dans un descriptif illustré de copies d'écran et agrémenté d'avis censés avoir été émis par des personnes ayant testé le produit.

A ne pas argumenter précisément sur la réalité du processus de réalisation voire d'intégration d'une solution adaptée au mieux aux besoins exprimés, le DSI laisse le dirigeant dans l'idée que tout est possible tout de suite. La réalité en est tout autrement. Cependant il n'est plus supportable de laisser courir des délais parfois très longs entre la rédaction d'un cahier des charges et la livraison d'un applicatif homologué. Les modalités de production doivent être adaptées. Ceci passe par une agilité la plus grande possible, qui consiste à réduire les délais en optimisant le processus de réalisation et en modifiant le cycle de livraison. Terminé le « tout livré d'un bloc », désormais la mise en production graduelle s'impose. Terminé également les longues phases de recette, on valide au fil des usages après livraison. Certes la prise de risque peut sembler grande, mais la pression de cette ère où tout s'affole

pousse le DSI à prendre les dispositions adaptées. Seule la sécurité ne peut faire l'objet d'aucune économie, elle doit donc s'insérer dans le cycle de réalisation et devient un objet de pratique courante pour les développeurs dont l'environnement de travail intègre désormais des outils de contrôle et de correction des failles de sécurité au fur et à mesure de l'écriture du code.

La gratuité quant à elle serait en apparence évidente puisqu'elle figure clairement dans les caractéristiques de l'app, elle est même une catégorie d'affichage, un filtre qui permet de ne visualiser que ce qui est gratuit sur le store. Un peu comme s'il était possible qu'un produit n'ait aucun coût... Là encore la communication des coûts réels à supporter est un enjeu important pour le DSI, notamment lorsqu'une solution distribuée sans coût d'acquisition doit être intégrée au système d'information par des équipes qui n'en ont pas une connaissance suffisante et dont la maîtrise n'est possible que grâce à d'importants investissements en formation ou en recherche. Le coût global doit désormais être finement calculé en prenant en compte l'ensemble des coûts cachés et sans minimiser les temps passés. Cette valorisation est le moyen de mettre en concurrence plusieurs solutions dans l'hypothèse où l'arbitrage final est financier. D'une manière générale, la gratuité n'existe pas, elle a même un coût souvent important et que l'entreprise supporte au final de toute manière ne serait-ce qu'a posteriori en terme de support aux utilisateurs. L'affichage du juste prix d'une solution est plus que jamais un impératif pour le DSI.

La spontanéité est déduite de l'impression qu'il suffit de lancer une application pour en maîtriser les usages. Là encore le DSI doit s'inscrire dans l'anticipation en structurant l'accompagnement au changement. Pour cela il doit engager très tôt dans le cycle de vie l'étude des impacts induits par la mise en production de tel ou tel service sur les procédures et les organisations de l'entreprise. Ce rôle d'accompagnateur, d'assistance à la maîtrise des usages est un enjeu important. Il constitue

une réelle valeur ajoutée qu'apporte la DSI aux métiers et fait d'elle une composante sur qui on sait pouvoir compter pour faciliter le passage à la nouveauté et engager la modernisation en vue d'obtenir les gains qui en découlent.

Dans un autre registre, la facilité avec laquelle on installe ou désinstalle une apps la rend en apparence jetable. C'est le concept de jetabilité qui s'introduit et renforce l'impression de gratuité allant même jusqu'à laisser considérer qu'il n'y a pas de valeur. Le DSI sait combien il est difficile de changer de solution logicielle et quels sont les efforts à fournir en pareil cas pour assurer la continuité du service et la reprise de l'existant, pour ne citer que ces deux aspects. L'attention doit donc être attirée sur la valeur du capital informationnel. La donnée est devenue une unité de valeur dont les dirigeants doivent avoir conscience, elle est source de revenu ou de performance. Sa fonction dans l'environnement décisionnel est majeure. Le DSI se doit donc plus que jamais de mettre en évidence le risque encouru par la tentation d'un changement d'outillage pas suffisamment réfléchi.

Enfin, la mise à disposition d'environnements laissant à penser qu'aucune limite d'usage n'est imposée vient fausser totalement la vision des maîtrises d'ouvrage. Les solutions de cloud avec stockage à volonté n'existent pas, elles sont des leurres. De plus elles n'offrent que rarement les niveaux de sécurisation requis pour garantir une protection à la hauteur des enjeux de l'entreprise. Là encore la réalité des contraintes et des coûts liés à la détention des données et à leur protection doit être détaillée par le DSI. La garantie d'une protection effective et d'une réelle capacité de restauration en cas de nécessité offerte aux composantes métiers est à avancer comme un atout. Toutefois la limitation des espaces de stockage ne peut pas être un frein au développement des usages. Il

faut donc désormais proposer les solutions en phase avec les besoins dans un contexte budgétaire souvent tendu.

Le DSI doit donc structurer sa communication et afficher la DSI comme un fournisseur de services à valeur ajoutée dans une approche marketing. Cette approche est de nature à évacuer les fausses idées et à rendre encore plus attractive l'offre de service.

Out of the box

Mais l'évolution se fait au pas de charge et la pression médiatique qui opère le relais des grands éditeurs de solutions en ligne donne des idées à la gouvernance. Ne pas subir le cloud est un challenge de premier ordre pour le DSI, maîtriser son arrivée tout en gardant la maîtrise totale du système d'information relève d'une nouvelle approche.

Entreprendre la virtualisation des serveurs a été un défi dans la décennie précédente. Il s'agissait d'accroître la maîtrise et la maintenabilité des infrastructures tout en affichant des coûts de productivité optimisés. Il s'est également agi de lancer des collaborateurs dans des chantiers dont la nouveauté procurait un intérêt incontestable pour les équipes techniques des DSI. Pendant ce temps les niveaux d'investissements des opérateurs télécom ont été colossaux et la réalité à ce jour est que le réseau d'opérateur offre les mêmes débits que ce qu'offraient les réseaux locaux en interne des entreprises il y a moins de quinze ans. Le pas vers le tout en ligne peut-il pour autant être franchi ?

Dans ce nouveaux contexte certains mots ont une résonance qui doit inviter le DSI à la plus grande vigilance. Externalisation, sous-traitance, mode SAAS, datacenter sont autant de vocables que de risques de déséquilibre.

L'uberisation de la fonction IT reviendrait à procéder, à l'instar ce à quoi on assiste dans le secteur des transports, de la restauration ou encore de la grande distribution, à une mise en relation directe des composantes métiers avec une offre de services qui ne proviendrait pas du catalogue de services de la DSI. Dès lors comment appréhender ce nouveau contexte ? Certes pas en partant en guerre contre le cloud, ce

combat semble n'avoir aucun sens, mais plutôt en imaginant ce à quoi peut ressembler un catalogue de services dont l'hybridation s'accroît au point de pointer vers une majorité de services « offshore ». En clair jusqu'à quel point le ratio « on premise »/ « SAAS » est-il acceptable au regard du contexte de l'entreprise.

Dans l'hypothèse où l'infrastructure interne est importante et que les ressources humaines en charge de l'exploitation sont également en interne, la transition vers une externalisation peut être rapide et le désastre social peut l'être tout autant. Il ne s'agit donc pas d'un problème exclusivement technique mais bel et bien d'une approche globale où le volet RH pèse lourd.

Imaginons toutefois que tous les problèmes aient été réglés et que l'ensemble de l'infrastructure serveurs ait quitté l'entreprise pour prendre place dans un datacenter, il n'en demeure pas moins que l'exploitation et le support corporate doivent persister car vers qui se tournent les métiers pour couvrir les besoins fonctionnels ? Vers les consultants et administrateurs SI internes. La gestion du réseau et toutes les stratégies d'habilitation restent également une réalité, le support réseau persiste donc également en interne.

Imaginons maintenant que les consultants internes aient quitté l'entreprise. La couverture fonctionnelle serait alors proposée exclusivement par des « experts » externes à l'entreprise, ce qui suppose que les maîtrises d'ouvrages disposent d'une maturité suffisante pour exercer ce rôle dans lequel les DSI les assistent généralement. On peut penser que le recours à l'externe engendrera un besoin de contre-propositions qui engendrera lui-même des surcoûts et ne garantira pas pour autant l'adéquation parfaite dans la réponse à l'expression du besoin.

Imaginons maintenant que plus aucune ressource de consultant interne ne soit présente dans l'entreprise et que la gestion du réseau soit

confiée en infogérance externalisée. Nous arrivons au stade où plus aucune maîtrise du système d'information n'est possible dans l'entreprise, la vulnérabilité est au maximum et la faillite est proche...

Bien entendu un juste milieu est à trouver pour ne pas en arriver là. Il appartient au DSI de catégoriser les processus en lien avec les métiers pour en établir la cartographie et analyser les niveaux de sensibilité. Seuls ceux pour lesquels la sensibilité est faible semblent pouvoir faire l'objet d'une sortie de l'entreprise. Concernant la protection du système d'information dont le premier rideau est constitué de la politique d'habilitation de l'accès aux ressources, de toute évidence cette fonction aura du mal à être externalisée, elle est hautement stratégique.

On voit mal comment les métiers pourraient être mis massivement en relation directe avec des prestataires externes au point de se dispenser de la DSI. En revanche on peut d'ores et déjà percevoir des tentatives qui se soldent systématiquement par un retour du métier vers la DSI pour des demandes d'intégration ou d'accompagnement lorsque, à la marge, des choix sont faits hors catalogue de services. Ce risque doit donc être écarté. Pour cela encore le marketing de la DSI doit opérer. C'est bien sur la notion de service aux utilisateurs que l'action doit porter et se renforcer.

Une fonction IT uberisée, cela semble peu probable en l'état actuel pour les entreprises structurées et évoluant en secteur concurrentiel voire ultra spécialisé. En revanche une transformation majeure des DSI se profile avec une hybridation des modes d'hébergement et un renforcement de l'offre de services entraînant une modification substantielle de la cartographie des métiers.

Ouf ! Ce n'était pas un cauchemar...Allez, au boulot !

Glossaire

BYOD – acronyme pour Bring Your Own Device – principe qui consiste à accepter un équipement personnel sur le réseau d'entreprise

CLOUD : Le cloud computing est un modèle qui permet un accès distant, pratique et à la demande via un réseau à un ensemble de ressources informatiques (nuage informatique)

CODIR : acronyme pour Comité de Direction

CORPORATE : par abus d'anglicisme – tout ce qui concerne l'activité métier de l'entreprise

DAF : Direction des Affaires Financières

DATACENTER : Un *datacenter* est un centre de données où sont positionnés un nombre important de serveurs hébergeant de très grandes quantités de données. Les *datacenters* constituent le cœur de l'organisation du cloud computing

DSI : direction des systèmes d'information- entité en charge au sein de l'entreprise de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, systèmes de stockage, de sauvegarde et d'impression, etc.) et logiciels du système d'information, ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre.

IT : Information technologies – technologies d'information et de communication en français

ITSM : « Information Technology Service Management » - la gestion des services informatiques (« Service Management ») est une approche de la gestion des Systèmes d'Information. Elle présente le SI comme un ensemble de capacités organisationnelles permettant de fournir de la valeur à des clients sous forme de services.

ON PREMISE : se dit d'un système hébergé en entreprise à l'inverse du mode SAAS

PRIMEITE : c'est la catégorie des qualités de sentiments, le mode d'être indépendamment de toute autre chose dans la sémiotique Peircienne

ROI : return on investment – retour sur investissement en français

RSSI : responsable de la sécurité des systèmes d'information

SAAS : Software as A Service – solution logicielle fournie en ligne à travers un réseau et délivrée sous la forme d'un service

UBERISATION : mouvance consistant à permettre aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi-instantanée, grâce à l'utilisation des services numériques



L'auteur

Docteur en sémiotique et communication, ingénieur de recherche en informatique, DSI au sein du ministère français de l'éducation nationale, il œuvre dans le management IT depuis plus de 25 ans.

Le Quick-Book

La fonction IT est-elle menacée par l'ubérisation et par voie de conséquence la DSI va-t-elle laisser sa place aux composantes corporate qui pourraient opérer leurs choix librement dans les stores ?

Le concept

Une idée : un Quick-Book



Editions du Phanéron
Juin 2016
ISBN 978-2-9521236-2-4