

PREMIUM

LE MAGAZINE DE CSC

N° 008 / ÉTÉ 2009 / WWW.CSC.FR / SOUTH & WEST EUROPE

REENGINEERING : S'ADAPTER POUR GRANDIR

BAROMÈTRE CIO 2009 /
VOIR AU-DELÀ DE LA CRISE
PAGE 22

LE TOUR DE FRANCE INNOVE
(AUSSI) EN COULISSES /
ENTRETIEN AVEC CHRISTIAN PRUDHOMME,
DIRECTEUR DU CYCLISME,
ET LAURENT LACHAUX, DIRECTEUR
MARKETING & COMMERCIAL D'A.S.O.
PAGE 24



CSC

SOMMAIRE

ACTUALITÉ

4 Prix CSC célèbre les légendes du rugby amateur / **Organisation internationale de normalisation** CSC récompensé pour son fonctionnement à l'échelle internationale / **Formation** Le meilleur des masters

5 Banque CACEIS : un an pour monter une banque / **Sûreté aéroportuaire** ICTS sécurise sa gestion

6 Management Consultancies Association Awards CSC remporte le prix international / **Gestion des identités** Des passeports et des cartes d'identité mieux gérés au Royaume-Uni / **Services informatiques** Virtual Desktop Services : allier virtuel et proximité

7 Secteur public La mairie de Paris dématérialise ses factures / **Publication** « Tourisme et innovation »

DOSSIER

8 Reengineering : s'adapter pour grandir « Premium » revient sur le fameux ouvrage de Michael Hammer, « Le reengineering », et analyse son influence dans le paysage économique actuel

EXPÉRIENCES

14 SNCF
Un ERP au cœur de la transformation financière

16 Tecnica
Tout schuss sur l'efficacité et la productivité avec Stealth

18 Ministère belge de l'Économie
Des données pertinentes au service des citoyens

TENDANCES

20 Éclairer l'avenir
Technologies et consommateurs

22 Baromètre CIO 2009
Voir au-delà de la crise

RENCONTRES


24 Christian Prudhomme, directeur du cyclisme, et Laurent Lachaux, directeur marketing & commercial d'A.S.O. (Amaury Sport Organisation)
Le Tour de France innove (aussi) en coulisses

PERSPECTIVES

26 L'entreprise face à de nouvelles responsabilités, par Olivier Delbard



RETROUVEZ PLUS D'INFORMATIONS SUR WWW.CSC.FR

PREMIUM Top Com d'argent 2008, catégorie « magazine externe » – **ÉTÉ 2009, N° 8 / CSC, DIRECTION DE LA COMMUNICATION** : 10, place des Vosges, 92072 Paris-La Défense Cedex, www.csc.fr; **directeur de la publication** : Claude Czechowski; **directrice des rédactions** : Megan Shaw; **rédacteur en chef France** : Grégory Cann (01 55 70 63 33, gcannc@csc.com); **contact presse** : Anaïs Lannes (01 58 47 88 71, anaïs.lannes@eurorscg.fr). **ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO** : Coralie Bonnet, Camilla Brazzelli, Stefania di Cristofaro, Olivier Delbard, Jean-Baptiste Dupin, Pierre-Jean Esbelin, Susana Garcia, Pierre Kalfon, Carlos Lopez Sanchez, Montserrat Martinez Zacarias, Séverine Mastikian, Jean-Pierre Montal, Pascal Orfila, Francesca Petrucci, Frédéric Pichard, Bernard Pierre, Liliane Rodrigues, Frédéric Romagna, Paula Rua, Jacques Vannerum, Alessandro Valletti Borgnini, Isabelle Wintolders. **PHOTOS** : DR, Manuel Lagos Cid, Montserrat Martinez Zacarias, université Paris-Dauphine, SNCF, Tecnica, John Block/Getty Images, Olga Degtiareva. **IMPRESSION** : Drifosett, 450, avenue Georges-Henri, 1200 Bruxelles, Belgique; dépôt légal : juillet 2009; ISSN : 1960-7830. **CONCEPTION ET RÉALISATION** :  EURO RSCG C&O. Les opinions exprimées dans ce magazine ne reflètent pas nécessairement celles de CSC et n'engagent que leur auteur.

REENGINEERING, UNE NOUVELLE LECTURE DE L'ENTREPRISE



CLAUDE CZECHOWSKI
PRÉSIDENT ET CEO SOUTH & WEST EUROPE
PRESIDENT, GLOBAL CONSULTING/
TECHNOLOGY/ERP PRACTICES

« Celui qui change ne vieillit pas », dit un proverbe chinois qui pourrait bien devenir une devise pour tous les dirigeants d'entreprise. Cette réflexion de sage est particulièrement adaptée au cas du « reengineering ». La refonte des processus, concept initié par CSC, a modernisé la vision et l'analyse des processus dès les années quatre-vingt-dix.

Il s'agissait de revoir les modes de pensée, de mettre à jour les fragmentations et les « silos », de ne plus envisager l'entreprise comme l'addition de plusieurs métiers distincts afin de former un « tout » compétitif. Le reengineering a apporté un regard global sur l'entreprise en préconisant une mise à plat réaliste et efficace de l'ensemble de ses processus clés : finance, ressources humaines, ventes, logistique... Un peu comme si le généraliste, le médecin spécialiste, le chirurgien et le psychanalyste unissaient leurs forces et leurs regards au même moment, sur un même patient. Quitte à inventer de nouveaux modèles économiques et à mettre en place de nouveaux modèles opérationnels !

Avec les années de croissance, le reengineering s'est – peut-être – fait un peu oublier, et certains experts du management l'ont trop rapidement rangé au rayon des solutions datées. Mais, aujourd'hui, dans un contexte économique tendu, il est plus que jamais d'actualité. C'est, en effet, en se posant toutes les bonnes questions actuellement que l'on prépare la meilleure sortie de crise possible, celle où l'entreprise aura résisté sans rien renier.

Le numéro précédent de « Premium » identifiait des « disciplines de valeur » pour aider les entreprises à affirmer leurs différences, pour augmenter leurs performances dans ces temps de crise. Dans ce numéro, nous vous proposons donc une nouvelle lecture du reengineering, adaptée à l'environnement international et aux enjeux qui en découlent. Plus que jamais, la « méthode reengineering », fondée sur une vision transversale et un questionnement exigeant de tous les processus, peut faire la différence. C'est pourquoi nous avons tenu à lui consacrer le dossier de ce numéro. Pour revenir sur la genèse de cette « business revolution » et en tracer les lignes d'avenir. Si « celui qui change ne vieillit pas », alors le reengineering pourrait bien atteindre la jeunesse éternelle.

Bonne lecture.

REPÈRES

CSC EN BREF AVEC PRÈS DE 92 000 COLLABORATEURS, CSC EST L'UN DES LEADERS MONDIAUX DU CONSEIL ET DES SERVICES LIÉS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION. CSC ACCOMPAGNE SES CLIENTS, TANT PRIVÉS QUE PUBLICS, DANS LA MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS INNOVANTES EN MATIÈRE DE CONSEIL EN MANAGEMENT, DE CONCEPTION ET D'INTÉGRATION DE SOLUTIONS D'ENTREPRISE ET D'EXTERNALISATION D'INFRASTRUCTURES ET D'APPLICATIONS INFORMATIQUES. CSC A RÉALISÉ UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 16,7 MILLIARDS DE DOLLARS DURANT LA DERNIÈRE ANNÉE FISCALE.

PRIX

CSC CÉLÈBRE LES LÉGENDES DU RUGBY AMATEUR



Les cinq gagnants de la dernière édition.

CSC est fier de sponsoriser les Prix du All Party Parliamentary Rugby. L'évènement met cette année à l'honneur des légendes sportives qui ont inspiré et animé le rugby. Regardant toujours vers l'avant, ces hommes ont livré une lutte souvent ingénieuse, empreinte d'une passion et d'une grâce infaillibles. La cérémonie de remise des prix, organisée à la Chambre des communes britannique, a récompensé les gagnants, issus des cinq nations concourant sur le circuit amateur : le Français Jean-Pierre Rives (59 sélections en tant que capitaine entre 1975 et 1984), le Britannique David Duckham, l'Irlandais Willie John McBride, l'Écossais Andy Irvine et le Gallois Gareth Edwards. Pour parfaire la cérémonie, CSC a attribué un prix de reconnaissance spéciale à Martin Johnson, un joueur dont la carrière a chevauché l'époque amateur et l'époque professionnelle. Avec plus de 300 sélections aux Leicester Tigers et 84 dans l'équipe d'Angleterre, il affiche une carrière brillante, qu'il poursuit aujourd'hui en tant qu'entraîneur de l'équipe nationale d'Angleterre.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION

CSC RECOMPENSÉ POUR SON FONCTIONNEMENT À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE



CSC a récemment été certifié ISO 20000 et 9001 par l'organisme de certification professionnelle d'entreprises de la Lloyd's (LRQA, Lloyd's Register Quality Assurance). Les certifications sont des normes internationales établies et tenues à jour par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Leur gestion revient à des organismes d'accréditation et de certification. ISO 9001 reconnaît la conformité d'une organisation à des normes acceptables de qualité, à chaque étape de sa production ou de sa prestation de services, à travers une série de processus documentés et renouvelables. Cette certification reconnaît les capacités de CSC

en matière de gestion de projet, de développement logiciel, d'intégration de systèmes, de services d'externalisation d'infrastructures et d'applications ainsi que de conseil. La norme ISO 20000 concerne la gestion de services informatiques et reconnaît les processus visant à optimiser la prestation de services. Cette certification est de plus en plus considérée comme une norme de référence en termes de qualité pour la gestion de services informatiques. De nombreuses sociétés s'efforcent, en effet, de l'obtenir dans leur propre intérêt et dans le but d'aider à qualifier et à choisir des fournisseurs et des partenaires. Cette récompense salue la

capacité de CSC à fonctionner à l'échelle internationale, avec un portefeuille de processus harmonisés à travers toutes les régions du monde. Reconnaisant également l'engagement de la société en matière de qualité globale et de qualité du service, elle constitue une plate-forme solide sur laquelle élaborer de futures certifications. Dans la région Europe de l'Ouest et du Sud, notre siège de la Défense et tous nos bureaux en France, en Belgique, au Luxembourg, en Italie, en Espagne et au Portugal sont concernés par cette certification.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

FORMATION

LE MEILLEUR DES MASTERS

Le master « Consulting en management et systèmes de communication et d'information » de l'université Paris-Dauphine et CSC a été classé par le cabinet SMBG meilleur master de France (catégorie « e-business et e-commerce »), après avoir été deuxième en 2008. Le classement de SMBG prend en compte la notoriété de la formation, le salaire obtenu à la sortie et le retour de

satisfaction des étudiants. Issu d'une étroite collaboration entre Paris-Dauphine et CSC, le parcours Consulting et ERP de ce master a été créé en 2007 pour répondre spécifiquement à la recherche d'adéquation entre les formations universitaires et les besoins des entreprises sur le marché des progiciels intégrés. Plus de 40 élèves ont déjà suivi

cette formation résolument internationale (60% des cours sont dispensés en anglais), qu'ils peuvent compléter par un doctorat ou un PhD à Georgia State University, Atlanta (États-Unis).

POUR PLUS D'INFORMATIONS

<http://www.mbcdauphine.fr>

CONTACT

GREGORY CANN // gcann@csc.com



BANQUE

CACEIS : UN AN POUR MONTER UNE BANQUE

Quand CACEIS, banque de services financiers aux institutionnels, rachète en 2007 les activités de conservation de la banque allemande HVB, un challenge l'attend : transformer cette structure spécialisée en une banque autonome, avec des intervenants répartis sur cinq sites dans trois pays, avant juin 2009! CSC se voit confier deux aspects majeurs de cet ambitieux projet : le système d'information et les opérations et processus. Le système d'information est construit à partir de l'héritage d'HVB pour la conservation des titres et des éléments disponibles dans le reste du groupe CACEIS pour les fonctions bancaires, ceux-ci étant hébergés et maintenus par CSC au Luxembourg. Outre sa contribution d'hébergeur et d'intégrateur, CSC joue un rôle de conseil et d'assistance auprès des équipes afin de surmonter

les différences et appréhensions initiales. CSC intervient sur la mise en place des activités bancaires et de la réforme fiscale, le passage à une gestion multiétablissement et la coordination des tests utilisateurs. Début 2009, la fusion des bases clients et le lancement des traitements étaient effectifs. « Nous partions d'une feuille blanche, et chacun a dû faire preuve de créativité, d'adaptabilité et de rigueur pour ne pas perdre le but de vue. CSC s'est associé à cette démarche en véritable partenaire », souligne Laurent Durdilly, deputy general manager de CACEIS Bank Deutschland GmbH.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

http://www.csc.fr/premium/caceis_bank

CONTACT

PIERRE-JEAN ESBELIN // pesbelin@csc.com

CACEIS est un acteur majeur des services financiers dédiés aux institutionnels et aux grandes entreprises.



SÛRETÉ AÉROPORTUAIRE ICTS SÉCURISE SA GESTION

On ne devient pas l'un des leaders mondiaux de la sûreté aérienne et aéroportuaire sans une forte culture de rigueur et d'intégrité. Ces valeurs traditionnelles de son activité, ICTS les a récemment étendues à ses processus de gestion, ce qui lui offre aujourd'hui plus de visibilité et de réactivité pour faire face à la crise. Fin 2007, la direction du contrôle de gestion d'ICTS France souhaite avant tout automatiser son reporting et retient la solution de pilotage de la performance Essbase d'Oracle pour sa bonne adéquation aux besoins et pour ses capacités d'évolution et d'adaptation aux spécificités métiers d'ICTS. Mis en œuvre en à peine trois mois avec l'aide de CSC, l'outil apporte aussitôt les bénéfices escomptés :

la clôture comptable s'effectue désormais en cinq jours, contre de dix à quinze auparavant. Ce succès rapide et probant ainsi que la possibilité nouvelle

de disposer des mêmes chiffres à tous les niveaux de l'organisation incitent ICTS France à élargir son usage du pilotage de la performance. Après la finance,

un deuxième puis un troisième « cube » (ou base de données multidimensionnelle) sont développés, l'un regroupant des indicateurs opérationnels, l'autre concernant les ressources humaines. « Le pilotage de la performance a contribué au développement d'une nouvelle culture de gestion dans l'entreprise », estime Philippe Viard, directeur du contrôle de gestion d'ICTS France. En détectant des tendances importantes, la direction a ainsi pu prendre les décisions qui s'imposaient, et ICTS France a renoué avec les bénéfices en 2008.



CONTACT

FRÉDÉRIC ROMAGNA // fromagna@csc.com

MANAGEMENT CONSULTANCIES ASSOCIATION AWARDS

CSC REMPORTE LE PRIX INTERNATIONAL

Lors de sa cérémonie annuelle, l'Association britannique de conseil en management (Management Consultancies Association) a remis à CSC le prix international pour son travail dans la mise en place de 30 centres de demandes de visa (visa applications centres, ou VAC) pour le compte de l'Agence britannique de gestion des frontières.



Le contrat de cinq ans signé avec CSC prévoyait la création en 2008 (soit dans un délai de dix mois) de 30 centres proposant une procédure de demande de visa biométrique. Le premier centre VAC a ouvert en Jamaïque et a fourni à CSC un modèle reproductible (dénommé « VAC in a box »). Ce programme international ambitieux a été achevé avec succès trois mois avant la date prévue, pour un budget inférieur aux prévisions. Avec le renforcement de la surveillance, l'optimisation de la prise de décision et l'accélération des démarches, 3,2 millions de données biométriques ont été enregistrées, plus de 26 000 demandeurs de visa ont été connectés plus rapidement aux questions d'immigration et de demandes d'asile, et près de 4 000 cas d'usurpation d'identité ont été détectés.

GESTION DES IDENTITÉS

DES PASSEPORTS ET DES CARTES D'IDENTITÉ MIEUX GÉRÉS AU ROYAUME-UNI

Le Service britannique des titres d'identité et des passeports (IPS) vient de signer avec CSC un contrat de services informatiques sur dix ans, d'une valeur estimée à 570 millions de dollars. Reprenant à sa charge plusieurs anciens contrats de services informatiques, CSC aura également pour mission d'améliorer le système de demande et d'inscription de cette agence du Home Office (le ministère de l'Intérieur du Royaume-Uni), responsable de l'émission des passeports et des cartes d'identité britanniques. Parmi les améliorations prévues, les clients auront désormais la possibilité de faire leur demande en ligne et seront assistés dans la mise à jour de leurs données personnelles, le contrôle des antécédents sera renforcé, un nouveau système sera mis en place pour la déclaration de vol ou de perte des pièces d'identité, tandis que de nouveaux systèmes d'information et de



téléphonie verront le jour. « Le passeport britannique est déjà l'un des plus sûrs au monde. Il est essentiel de maintenir cette position en évoluant avec le reste de la communauté internationale », commente James Hall, directeur de l'IPS. En collaborant avec l'IPS et ses partenaires, CSC jouera un

rôle clé : il permettra à l'agence de déployer les passeports biométriques de dernière génération et d'introduire les premières cartes d'identité au Royaume-Uni.

CONTACT

MEGAN SHAW // mshaw2@csc.com

SERVICES INFORMATIQUES

VIRTUAL DESKTOP SERVICES : ALLIER VIRTUEL ET PROXIMITÉ

Accéder à son bureau et travailler depuis n'importe quel endroit, à toute heure, dans le monde entier ? Un rêve de plus en plus tangible. Alors que le marché de la bureautique virtuelle connaît une croissance exponentielle, CSC inaugure Virtual Desktop Services, une nouvelle ligne de services informatiques conçue pour augmenter la flexibilité de l'espace de travail et aider les entreprises à répondre à l'évolution de la demande. L'offre CSC Dynamic Desktop, basée sur la solution XenDesktop™ de Citrix, est d'ores et déjà mise en œuvre et pilotée par CSC pour ses clients d'Amérique du Nord et d'Europe. L'offre CSC Anywhere Desktop, fondée sur la solution Sun Ray™ de Sun Microsystems, a quant à elle

récemment été mise en œuvre dans des centres dédiés à l'externalisation des processus d'entreprise pour les services financiers, ainsi que dans l'un des plus vastes sites de sourcing au monde de CSC, en Inde. En parallèle, CSC collabore avec Dell et NetApp pour concevoir et mettre en œuvre la solution CSC Dynamic Desktop, destinée à aider ses clients à se libérer des coûts redondants et des fonctions complexes en simplifiant leur environnement bureautique et en accroissant leur capacité informatique. Afin de supporter ces nouvelles offres, des centres régionaux ont été établis en Amérique du Nord et en Europe - d'autres centres doivent bientôt voir le jour - pour tirer profit des capacités mondiales de CSC

et fournir de nombreux services d'assistance : help desk, configuration, surveillance, applications et gestion du parc informatique.

L'offre Virtual Desktop Services de CSC aide ses clients à améliorer la conformité des systèmes, réduire les risques de sécurité et les coûts de maintenance, simplifier et améliorer la mobilité des utilisateurs et s'aligner sur les nouvelles directives écologiques.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

www.csc.com/vds

CONTACT

JERRY MCCROHAN // jmccroha@csc.com





PUBLICATION

« TOURISME ET INNOVATION »

CSC publie aux éditions L'Harmattan, en partenariat de l'Essec, un livre intitulé « Tourisme et innovation ». Les auteurs y décrivent le secteur du tourisme, passionnant mais complexe, aujourd'hui soumis à de fortes contraintes externes : crise financière, prix du carburant, épidémies, crises politiques... C'est également un domaine en pleine évolution où la globalisation des offres, l'e-commerce et l'arrivée du low cost ont transformé les comportements des consommateurs. Abreuvé d'informations, internaute zappeur, tendance hédoniste ou solitaire, partagé entre individualisme et communautarisme, entre affectif et contrainte budgétaire, le voyageur est désormais imprévisible. Afin de répondre à ses attentes, les professionnels du tourisme doivent rivaliser d'innovations pour satisfaire des désirs contradictoires et un besoin d'originalité. Pour continuer à décrypter ces tendances de fond, CSC sera le partenaire conseil du Forum des industries des voyages et du tourisme, à Paris, les 20 et 21 octobre 2009.

SECTEUR PUBLIC

LA MAIRIE DE PARIS DÉMATÉRIALISE SES FACTURES

La mairie de Paris opte pour une nouvelle organisation et de nouveaux processus budgétaires et comptables, soutenus par la création de centres de services partagés (CSP), en charge des opérations de liquidation et de mandatement de plusieurs directions. La dématérialisation des factures sur papier reçues des fournisseurs est l'un des premiers chantiers de la collectivité parisienne, pour lequel elle a sollicité CSC. Ce chantier s'inscrit dans une perspective plus large, celle

de la dématérialisation totale des documents transmis au comptable public (documents budgétaires et comptables, pièces justificatives jointes à l'appui des mandats et des titres, factures dématérialisées ou électroniques...). L'approche élaborée par CSC pour les problématiques de dématérialisation et d'automatisation administrative a déjà été éprouvée auprès d'autres clients (tels que la SNCF ou RTE), pour lesquels les CSP comptables couvrent un réseau logistique complexe. La solution mise en

place pour la mairie de Paris a été développée spécifiquement pour le secteur public, afin d'automatiser et de rationaliser l'ensemble des flux de la dépense publique. Elle permettra à la collectivité de maintenir un haut niveau de performance de ses services en augmentant la production administrative, la qualité du service et les économies sur les frais généraux tout en réduisant le risque opérationnel.

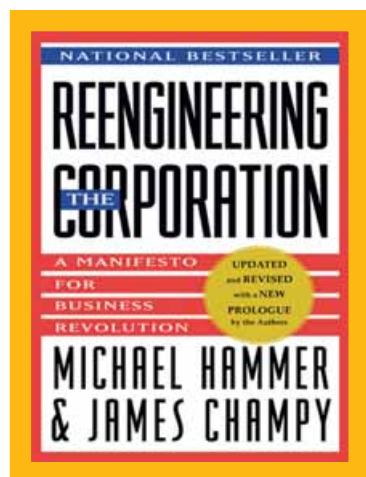
CONTACT

PASCAL ORFILA // porfila@csc.com



CONTACT

PIERRE KALFON // pkalfon@csc.com



SUITE AU DÉCÈS EN SEPTEMBRE 2008 DE L'ÉMINENT PROFESSEUR, CONFÉRENCIER ET AUTEUR MICHAEL HAMMER, « PREMIUM » REVIENT SUR SON FAMEUX OUVRAGE « LE REENGINEERING » (PARU DANS SA VERSION ORIGINALE EN 1993 SOUS LE TITRE « REENGINEERING THE CORPORATION - A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION ») ET EXAMINE SON INFLUENCE SUR LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET LE PAYSAGE ÉCONOMIQUE ACTUEL.

REENGINEERING : S'ADAPTER POUR GRANDIR



Dans un environnement difficile, marqué par la sécheresse de la crise, les entreprises doivent remettre à plat leur stratégie et leurs processus pour s'adapter et préparer l'avenir. Avec le reengineering, il s'agit de poser les bases pour renouer dans les meilleures conditions avec une croissance florissante.

Grand succès à sa sortie, « Le Reengineering », ouvrage de Michael Hammer et James Champy, a incité de nombreuses entreprises à se lancer dans de vastes programmes de refonte des processus. Un projet plus facile à concevoir qu'à réaliser...

La théorie du business process reengineering (BPR, ou refonte des processus) s'est heurtée aux barrières technologiques et de gestion du changement, poussant beaucoup d'entreprises à délaisser les stratégies axées sur les processus pour choisir des approches plus structurées et progressives, telles que Six Sigma, ou pour mettre l'amélioration du processus entre les mains des progiciels de gestion intégrée (ERP) et autres systèmes métier.

Au vu de la situation actuelle, ces stratégies ont certes porté leurs fruits, mais elles ont également laissé subsister des processus impossibles à améliorer, avec un corollaire : des

retours sur investissement parfois décevants. La réflexion sur le reengineering a parallèlement gagné en maturité. Alors que l'amélioration des processus dépasse le carcan des « processus en kit » et du « changement progressif », la recherche de méthodes pour faire face à des réalités plus complexes, diverses et globales, suscite un intérêt nouveau. Tout en alimentant la progression des logiciels de gestion de processus métier (BPM, ou business process management), ce contexte a éveillé le besoin de trouver des méthodes et des techniques aptes à définir et à appliquer ce nouveau type de solutions métier. Sans le reengineering, la gestion de processus métier court, en effet, le risque d'enfoncer des portes ouvertes ou d'automatiser des processus mal conçus. N'enterrons donc pas si vite le reengineering. Quel que soit le nom qu'on lui donne, la faculté à reconstruire des processus métier est un enjeu de plus en plus important.

La plupart des défis identifiés par Michael Hammer en 1993 sont toujours d'actualité. À mesure que la technologie progresse, les entreprises commencent à intégrer leurs différentes plates-formes informatiques (internes et externalisées) au processus métier, tout au long de la chaîne de valeur. Pour la première fois, il est envisageable de mettre en œuvre tout le spectre des idées de Michael Hammer, un théoricien, semble-t-il, en avance sur son temps.

PRÉMICES D'UNE POLÉMIQUE

En 1990, Michael Hammer publie dans la revue « Harvard Business Review » un article intitulé « Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate » (« Reengineering : n'automatisez pas, effacez »), où il démontre les vertus du reengineering. Cette publication fait de lui le précurseur de cette théorie et suscite un débat qui a guidé la recherche académique pendant plusieurs années.

DOSSIER

Après avoir enseigné la science informatique au MIT, Michael Hammer fonde un cabinet de conseil qui mène, en partenariat avec CSC, des travaux de recherche sur le management des technologies de l'information en entreprise. En 1993, il signe son ouvrage phare, « Le Reengineering », coécrit avec James Champy, ancien président de la division consulting chez CSC. « C'était une époque passionnante, raconte James Champy. L'engagement aux côtés de Michael était quotidien. Un formidable engagement intellectuel, qui consistait à défendre le concept de reengineering tout en réfléchissant à la façon de le positionner et de convaincre les managers de le prendre en compte. »

L'ouvrage « Le Reengineering » a permis la diffusion de la théorie de Michael Hammer, renforcée par de nombreuses études de cas. Il a remporté un vif succès. Véritable best-seller, il restera 41 semaines en tête des listes de meilleures ventes d'ouvrages du « New York Times » (hors œuvres de fiction). Michael Hammer et James Champy ont mis à jour dans de nombreuses entreprises un modèle fondé sur la « fragmentation », les tâches les plus

simples devenant de plus en plus difficiles à réaliser. Certaines entreprises commençaient, pour autant, à fonctionner différemment. « Toyota a été pour nous une grande source d'inspiration, explique James Champy. On y faisait le même travail que chez Ford, avec moins d'effectifs et dans des délais plus courts. »


UN MARCHÉ DE PLUS EN PLUS ÉVOLUTIF

Selon l'ouvrage, les entreprises les moins productives sont construites sur des principes dépassés. La division du travail, issue de la Révolution industrielle, a permis une efficacité incroyable et la naissance de vastes entreprises, mais elle a également entraîné des lenteurs bureaucratiques et un esprit compartimenté. Or, le marché a évolué. L'accroissement des richesses, la fragmentation du marché, la demande des consommateurs, le renforcement de la concurrence et de l'innovation... ont accéléré le rythme du changement. Les sociétés qui se sont consolidées à l'ère du changement minimal se sont retrouvées engoncées dans un fonctionnement sectoriel et peu flexible, incapable de

suivre le rythme face aux attentes volatiles du marché. Or, prévient le livre, si une entreprise ne s'adapte pas, elle ne survivra pas.

Selon Michael Hammer et James Champy, la solution repose sur la définition du travail du point de vue du processus plutôt qu'à l'échelle de la tâche. L'optimisation des tâches individuelles risque d'entraîner une baisse globale des résultats, car les changements à un point de la chaîne peuvent





avoir des conséquences négatives sur les activités en amont et en aval. La solution est donc de repenser le processus de bout en bout et de se concentrer non pas sur des mesures de performance ponctuelles mais sur les objectifs généraux d'une division (baisse des coûts unitaires ou renforcement du service client, par exemple). Les sociétés ont ainsi fait appel à des spécialistes métier pour produire de nouvelles méthodologies pour leurs activités. « Dans un sens, pourtant, la refonte de l'organisation en soi constitue l'étape la plus simple du travail de reengineering, explique James Champy. C'est l'application des changements qui constitue l'étape la plus délicate. »

UNE RÉVOLUTION DIFFICILE

Si de nombreuses entreprises ont fortement bénéficié du reengineering, le succès n'a pas été général pour autant. Le reengineering implique un abandon des modèles de management en vigueur, une réorganisation et la mise en place d'un vaste programme de changement pour adopter un nouveau

modèle. Une démarche pas si évidente pour les entreprises qui n'ont pas atteint les résultats escomptés. « Dans certaines organisations, la simple évocation du reengineering soulève un tollé, car celui-ci rappelle des expériences malheureuses, analyse Howard Smith, chief technology officer chez CSC en Europe et coauteur avec Peter Fingar de l'ouvrage "Business Process Management : The Third Wave" ("Gestion des processus métier : la troisième vague"), paru chez Reed Business Information en 2003. Je pense qu'avec le temps, cette idée de changement radical a pris du plomb dans l'aile et que les gens ont commencé à parler davantage de passer de A à B à travers une série de changements progressifs. »

Certes, certains programmes de changement continuent d'être lancés sur le mode « big bang », mais ils ont changé de sphère d'application, passant du reengineering à l'univers des ERP. Délaissant les processus en eux-mêmes, l'attention s'est portée sur des systèmes adéquats contenant déjà les meilleures pratiques. Les résultats ont été semblables à ceux du BPR : les sociétés capables de faire fonction-

ner ces solutions ont engrangé des bénéfices, tandis que d'autres ont investi des millions d'euros dans des systèmes décevants. Par ailleurs, les ERP ont particulièrement bien fonctionné pour certains processus de l'entreprise, où les solutions clés en main étaient adaptées et où l'avantage compétitif était rarement en jeu.

Aujourd'hui que ce cycle a fait ses preuves, beaucoup de grandes entreprises présentent des activités centrales efficaces et automatisées, comme la finance, la comptabilité et les RH. D'autres volets – notamment la gestion de la chaîne logistique ou les ventes – ont aussi tiré parti de ces nouvelles solutions, en adoptant par exemple des processus clés en main de bout en bout. Pourtant, de nombreuses sociétés constatent que leurs activités de cœur de métier – qu'il s'agisse, selon les cas, de banque de détail, de développement produit, d'essais cliniques ou d'indemnités d'assurances – dépendent de solutions ponctuelles sur mesure, de procédés manuels et des efforts héroïques d'un personnel hautement qualifié. Des situations fragiles qui permettent difficilement de passer à la vitesse

HISTOIRE DU REENGINEERING

1969 Le ministère américain de la Défense commande Arpanet (Advanced Research Projects Agency Network), précurseur d'Internet. Les premiers messages sont envoyés entre « nœuds ».

1973 Michael Hammer obtient son doctorat au MIT et commence à y enseigner. Premiers « nœuds » internationaux d'Arpanet, au Royaume-Uni et en Norvège.

1982 Établissement du protocole Internet.

1984 Michael Hammer quitte le MIT pour créer le cabinet de conseil Hammer and Company. Mise en place du DNS (Domain Name System).

1988 CSC acquiert le cabinet de conseil Index.

1989 Envoi du premier message électronique commercial.

1990 Michael Hammer publie dans la revue « Harvard Business Review » un article intitulé « Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate ». Arpanet cesse d'exister.

1991 Tim Berners-Lee développe le World Wide Web (WWW).

1993 Publication de l'ouvrage « Le Reengineering ». Mosaic devient un navigateur Internet populaire.

1995 Le reengineering est à son apogée. Des centaines de projets d'envergure voient le jour.

1998 L'intérêt pour l'amélioration des activités fait évoluer vers les solutions ERP depuis SAP, Oracle, PeopleSoft, etc., tandis que les autres efforts informatiques sont portés sur les projets de passage à l'an 2000.

2000 Troisième vague. Émergence des solutions BPM, construites sur de nouveaux standards comme BPML (Business Process Modeling Language) et BPMN (Business Process Modeling Notation), ratifiés par l'association professionnelle Business Process Management Initiative (BPMI.org).

2003 BPM occupe le devant de la scène. Les éditeurs d'EAI (intégration d'applications d'entreprise), de la gestion documentaire, du workflow, et les distributeurs du nouveau logiciel de gestion des processus métier (BPMS) prennent le train du processus métier en marche, tandis que les analystes suivent et étudient le marché du BPM.

2008 Les technologies BPM sont désormais intégrées au cœur de toutes les suites logicielles des principaux éditeurs d'ERP (comme Oracle Fusion, SAP NetWeaver), et les sociétés placent les solutions BPM au centre de leur architecture.

supérieure et de répondre à la complexité croissante des marchés. C'est d'ailleurs le nouveau défi de la gestion de processus métier, qui marque également le retour des thèses du reengineering. Selon Howard Smith, les processus eux-mêmes sont devenus le centre de l'attention : « Au lieu d'expliquer ce qu'ils font dans chaque département de l'entreprise, leurs responsables parlent davantage de processus de bout en bout, "de la commande à l'encaissement" (order-to-cash). »

L'AVENIR DU REENGINEERING DES PROCESSUS MÉTIER

La technologie du BPM a permis la renaissance du reengineering en tant que discipline, dans le sens où les sociétés ont pu mettre en œuvre des processus métier complexes qu'elles n'auraient conçus que sur le papier lors de la première vague du reengineering. Grâce à son approche plus modulaire et mieux adaptée, elle a permis la mise en œuvre de processus qui évitent les principaux écueils des anciennes approches « big bang ». Nous pouvons désormais repenser le processus de bout en bout, et le

« C'EST UN PEU COMME UN COUTEAU SUISSE : VOUS POUVEZ LUI FAIRE FAIRE CE QUE VOUS VOULEZ. LA SEULE BARRIÈRE EST CELLE DE VOTRE IMAGINATION. »

Howard Smith, chief technology officer chez CSC

LA DIVISION DU TRAVAIL, ISSUE DE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE, A PERMIS UNE EFFICACITÉ INCROYABLE ET LA NAISSANCE DE VASTES ENTREPRISES, MAIS ELLE A ÉGALEMENT ENTRAÎNÉ DES LENTEURS BUREAUCRATIQUES ET UN ESPRIT COMPARTIMENTÉ.

déployer dans des segments gérables, grâce aux fonctionnalités de développement rapide offertes par les solutions logicielles actuelles en matière de BPM. Avec le temps, les sociétés cesseront d'acquiescer des applications prêtes à l'emploi qui n'accomplissent qu'une seule tâche et opteront pour des plates-formes pouvant les assister dans le processus de leur choix. « C'est un peu comme un couteau suisse : vous pouvez lui faire faire ce que vous voulez, se réjouit Howard Smith. La seule barrière est celle de votre imagination. »

Le BPM offre une vitesse de développement étourdissante pour les applications axées sur les processus. Afin de rendre opérationnels des segments de processus spécifiques, les tests de faisabilité peuvent être menés en quelques jours, et le système de production peut être mis en place en quelques semaines. Ces segments peuvent être rapidement intégrés à mesure qu'ils sont développés pour gérer le processus de bout en bout. Récemment, les équipes de CSC ont prototypé, en quatre jours seulement, un processus pour capturer, valider et soumettre de nouvelles références produits au sein d'un système de gestion des commandes. Le processus manuel utilisé jusque-là souffrait d'un manque d'efficacité et de flexibilité, ce

qui était source d'erreurs. Sans recours au reengineering pour supprimer les impasses, d'innombrables itérations et un inutile découpage des tâches en série, CSC aurait automatisé un mauvais processus. Le BPM demande donc aux sociétés qui se lancent dans des programmes pour « réparer l'irréparable » dans leurs activités principales de réorganiser leurs processus avant de se lancer aveuglément dans l'automatisation.

Sous bien des aspects, les idées développées par Michael Hammer dans les années quatre-vingt-dix au sujet des processus étaient en avance sur leur temps. À l'heure où les managers se trouvent confrontés à des processus de bout en bout, complexes et manuels, pour lesquels une solution clé en main n'est pas évidente, il est bon de se rappeler les idées de Michael Hammer concernant le fonctionnement essentiel d'une entreprise moderne. « Le glas du reengineering n'a pas encore sonné, souligne James Champy. Nous n'avons réalisé qu'à peine 20% du changement de processus que les sociétés opéreront à l'aide de la technologie, ce qui leur permettra d'adopter des méthodes de travail foncièrement différentes. »

PAR ROBERT RETI,
PARTNER CHEZ CSC, EXPERT DU BUSINESS
PROCESS REENGINEERING





SNCF

UN ERP AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION FINANCIÈRE

POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX LIÉS À L'OUVERTURE DU MARCHÉ EUROPÉEN DU TRANSPORT FERROVIAIRE ET POUR SE DONNER LES MOYENS D'ÊTRE UN GROUPE DE SERVICES MULTIMODAUX D'ENVERGURE INTERNATIONALE, SNCF A ENGAGÉ UNE PROFONDE RÉORGANISATION. AFIN DE PRENDRE EN COMPTE LES IMPORTANTES CONSÉQUENCES DE CETTE TRANSFORMATION EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE, L'ENTREPRISE A DÉPLOYÉ LA SOLUTION PEOPLESOFT AVEC L'AIDE DE CSC.



© SNCF-CAV / Christophe Recoura

TGV POS
et rame ICE 3
(Deutsche
Bahn) en gare
de Paris-Est.

L'ouverture à la concurrence du transport de passagers international fin 2009, après celle du fret en 2006, est en passe de bouleverser le paysage ferroviaire européen.

Afin de s'y préparer, et de pouvoir faire face à de nouvelles exigences économiques et industrielles tout en satisfaisant aux attentes des futures autorités de régulation, SNCF s'est engagé dans une profonde transformation. Le groupe a notamment entrepris de se réorganiser par métiers, en cinq branches distinctes (voir l'encadré « Focus »), ce qui lui apportera une meilleure visibilité sur sa double activité de transporteur et de gestionnaire d'infrastructures. Cette réorganisation par branche a des implications majeures en matière de gestion financière. Pour doter chaque

branche de ses comptes propres, il est en effet nécessaire d'isoler les coûts, les produits, les actifs et les dettes de chaque activité, tout en maintenant une comptabilité interbranches pour tenir compte des échanges de prestations.

LE PILOTAGE FINANCIER ACCOMPAGNE LA RÉORGANISATION

Accompagner la transformation globale de SNCF en constituant des entités de gestion autonomes et auditables, tel est l'enjeu du projet Copernic, lancé en 2005 par les équipes de Stratégie et finances de l'entreprise et mis en place avec l'aide de CSC.

La première phase du projet est une étude de cadrage réalisée en interne afin de définir les nouvelles

règles, d'établir les processus comptables et de préciser les flux. Le choix d'adopter la norme comptable internationale IFRS comme norme de référence pour le reporting et le budget est également arrêté. « Nous avons, en outre, défini des entités analytiques dans une logique de chaînes de valeur, dans certains cas transverses aux branches et communes aux prestations internes et externes », précise Marianne Fiette-Samoyeau, directrice du projet de transformation du pilotage financier et finances du groupe SNCF. Enfin, Copernic s'inscrivant dans le cadre plus vaste du programme ERP de l'entreprise, PeopleSoft, déjà utilisé par ailleurs, sera l'outil qui supportera cette nouvelle comptabilité financière. Reste à choisir son intégrateur...

« L'intégrateur devait être capable de dépasser sa fonction technique pour devenir un véritable partenaire. CSC a aussitôt compris cette démarche et y a pleinement souscrit. »

MARIANNE FIETTE-SAMOYEAU, DIRECTRICE DU PROJET DE TRANSFORMATION DU PILOTAGE FINANCIER AU SEIN DES ÉQUIPES DE STRATÉGIE ET FINANCES DU GROUPE SNCF

Le Groupe
25,2
milliards d'euros
de chiffre d'affaires

201000
collaborateurs

En France
1 milliard
de passagers annuels

14000
trains quotidiens

FOCUS

À PROPOS DE SNCF

SNCF est aujourd'hui l'un des premiers groupes de mobilité et de logistique dans le monde avec un chiffre d'affaires de 25,2 milliards d'euros en 2008. Présent dans 120 pays avec plus de 200 000 collaborateurs, le groupe est composé de cinq branches d'activité : la gestion de l'infrastructure (SNCF Infra), la gestion des gares (Gares et connexions), le transport urbain, périurbain et régional de voyageurs (SNCF Proximités), les voyages longue distance (SNCF Voyages) et la logistique de marchandises (SNCF Geodis). Le groupe SNCF place l'éco-mobilité au cœur de tous ses développements.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

www.sncf.com

CSC ET SNCF, PARTENAIRES DE LONGUE DATE

Depuis 2001 - précisément, depuis le lancement du programme ERP PeopleSoft -, CSC et SNCF ont noué une solide relation. Cette expérience d'une collaboration fructueuse, la stabilité des équipes et la bonne connaissance de l'entreprise convainquent rapidement la direction du projet Copernic de s'appuyer à nouveau sur CSC. « L'intégrateur devait être capable de dépasser sa fonction technique pour devenir un véritable partenaire au sein d'un projet en évolution permanente. CSC a aussitôt compris cette démarche et y a pleinement souscrit », souligne Marianne Fiette-Samoyeau. Touchant au cœur de l'activité de SNCF, Copernic est un projet majeur, d'une ampleur considérable. L'application

sera alimentée par plus de 70 systèmes, concernera près de 700 utilisateurs comptables et gèrera environ 400 000 lignes d'écriture par jour, avec des pics à 3 millions en fin de mois. « Avec de tels volumes, le dimensionnement et la robustesse de l'infrastructure et des interfaces étaient cruciaux, tout comme la fiabilisation des données amont », note Séverine Mastikian, partner chez CSC, chargée du projet. « Nous avons piloté le projet en différentes étapes avec beaucoup d'anticipation pour maintenir la dynamique, un esprit constructif partagé et quelques principes forts, comme la limitation stricte du nombre de développements spécifiques », insiste Marianne Fiette-Samoyeau.

UNE PÉRIODE DE RODAGE INÉDITE ET BÉNÉFIQUE

Copernic est ainsi en bonne voie pour être lancé, comme prévu, le 1^{er} janvier 2008, mais son démarrage doit être coordonné avec celui d'autres systèmes connexes qui, eux, pourraient ne pas tenir l'échéance. Le projet étant stratégique, SNCF ne prend pas de risque et se donne un an pour basculer. « Notre défi consistait alors à déterminer le meilleur moyen d'employer ce délai supplémentaire », explique Laurent Lena, chef du projet ERP pour Copernic au sein des équipes de Stratégie et finances du groupe SNCF. Avec l'aide de CSC, l'équipe projet décide de créer un environnement de production pour assurer plusieurs mois de fonctionnement à blanc du système en conditions réelles. Cette période de rodage permet à la fois des ajustements fonctionnels et une optimisation des performances ainsi qu'un galop d'essai

pour les utilisateurs (restitutions, passation d'écritures...).

UN PROJET CATALYSEUR DE LA TRANSFORMATION

En décembre 2008, tout est fin prêt pour la bascule, préparée de longue date avec CSC, au même titre que la formation des utilisateurs. Ce processus, qui occupe quatre jours pleins durant la période des fêtes pour l'ensemble des projets ERP de SNCF, s'achève avec huit heures d'avance par un succès complet. « À l'image de l'ensemble du projet, cette réussite finale est le fruit de la mobilisation collective et sans faille de toutes les branches », se félicite Marianne Fiette-Samoyeau. Ainsi, dépositaire de la nouvelle organisation de SNCF sur le plan financier, Copernic se révèle également un catalyseur de l'unité de l'entreprise et de sa capacité à mener à bien sa transformation.

CONTACT

SEVERINE MASTIKIAN // smastika@csc.com

Poste d'aiguillage informatisé (PAI) de Vaires-sur-Marne.



TECNICA

TOUT SCHUSS SUR L'EFFICACITÉ ET LA PRODUCTIVITÉ AVEC STEALTH

DÉSIREUX DE CONTRÔLER CHACUNE DES ÉTAPES DU PROCESSUS DE PRODUCTION, TECNICA A RETENU STEALTH, LA SOLUTION DE CSC SPÉCIFIQUE AU SECTEUR DE LA MODE, ET A DÉCIDÉ DE L'ÉTENDRE PROGRESSIVEMENT À TOUTES LES ENTREPRISES DU GROUPE.



Tecnica SpA, entreprise à la tête du groupe du même nom, est née en 1960 à Montebelluna, en Italie. Elle fabriquait à l'origine des chaussures de travail. Son premier succès mondial, le lancement de la Moon Boot, aujourd'hui synonyme d'après-ski, remonte à 1970. Toujours dans les années soixante-dix, Tecnica lance la première chaussure de ski en plastique bi-injecté, le Tecnus, qui sera suivi par la série Tnt, couronnée de succès. Poursuivant sa stratégie de diversification, l'entreprise devient leader sur tous les principaux segments du marché par le biais de filiales et de distributeurs directement coordonnés depuis la maison mère, située dans la province de Trévise. Grâce à ses nombreuses acquisitions, le groupe Tecnica est actuellement le leader mondial de la production de chaussures de ski, d'après-skis, de chaussures d'extérieur, de chaussures d'hiver et de rollers en ligne.

ARMÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

En 2001, la nécessité d'améliorer l'efficacité et la flexibilité de ses processus a conduit le groupe Tecnica à identifier CSC comme son partenaire de référence, avec sa solution Stealth, un progiciel de gestion spécifiquement conçu et mis en œuvre pour le secteur de la mode.

« Depuis le début, le groupe Tecnica a été motivé par la recherche d'une approche organisationnelle accordant aux processus et à l'utilisation de l'ERP un rôle

central dans le développement de l'entreprise, détaille Vincenzo Reale, manager au sein du pôle mode de CSC, avant de préciser que, au début des années 2000, sur le marché italien de la mode, cela dénotait un état d'esprit très innovateur. »

Suite à l'étude de faisabilité menée par CSC, Tecnica a pu intégrer la solution Stealth en toute confiance. Désormais unique logiciel de gestion du groupe, Stealth répond à toutes ses exigences techniques et métier, de par sa stabilité, sa fiabilité et les nombreuses fonctionnalités disponibles. Autre point positif : la solution ne nécessite pas de personnalisation fastidieuse, ce qui a favorisé sa mise en œuvre rapide et son intégration au sein de l'architecture informatique du groupe. Stealth a donc totalement répondu aux objectifs du client : en automatisant les cycles passif et actif, la solution a favorisé une meilleure synergie entre les ressources, et en gérant aussi bien les coûts standard que les coûts effectifs, elle contrôle tous les manques d'efficacité éventuels. Par ailleurs, elle s'est parfaitement intégrée à l'infrastructure de Tecnica, en permettant de conserver les logiciels existants. Les processus métier ont été modélisés en fonction des besoins d'exploitation spécifiques de Tecnica, garantissant des standards de qualité et de contrôle élevés tout en réalisant des économies d'échelle significatives.

STEALTH, PRÉSENT DANS TOUTES LES FILIALES

L'adoption de Stealth s'est révélée d'autant plus stratégique pour le groupe Tecnica lors de l'acquisition de nouvelles sociétés : les problèmes soulevés par l'intégration technique

LES CHIFFRES

1200
collaborateurs

10 000
points de vente dans le monde

410
millions d'euros
de chiffre d'affaires
en 2008

200 000
paires de Moon Boots
vendues par an
dans le monde



DARIO GIURIATO,
DIRECTEUR DES SYSTÈMES
D'INFORMATION DU GROUPE
TECNICA

« La mise en œuvre du projet dans les délais et le budget établis n'aurait pas été possible sans le professionnalisme des équipes de CSC, qui ont démontré, à chaque instant, leur connaissance parfaite de notre structure et de nos activités. »

de ces acquisitions ont été résolus en un « tour de main ». En tant qu'unique système de gestion, Stealth est donc présent dans toutes les filiales du groupe à travers le monde. La solution peut gérer tout type de problématique technique inhérente à l'exploitation de produits, qu'elle ait trait aux processus ou à la production, en permettant une intégration efficace sans frais supplémentaires. En effet, entre autres caractéristiques spécifiques, la solution bénéficie d'une option « multientreprise », pour gérer plusieurs sociétés depuis une seule base de données. Le logiciel de gestion permet également de coordonner tous les processus métier intégrés à la chaîne logistique et à la distribution, sans devoir recourir à des duplications de données coûteuses et inefficaces.

Dario Giuriato, directeur des systèmes d'information du groupe Tecnica, salue l'importance et la valeur ajoutée de l'intervention de CSC : « La mise en œuvre du projet dans les délais et le budget établis n'aurait pas été possible sans le professionnalisme des équipes de CSC, qui ont démontré, à chaque instant, leur connaissance parfaite de notre structure, de nos activités et, bien sûr, de la solution. »

Le rapport de confiance qui s'est établi au fil de ces sept années de collaboration a d'ailleurs mené le groupe à solliciter à nouveau l'assistance de CSC, pour l'intégration de Stealth au sein de la société Nordica.

Dans le cadre de l'expansion des activités du groupe Tecnica, les deux entreprises continuent à travailler main dans la main, pour intégrer Stealth 3000, la nouvelle version de la solution de CSC. Cette toute dernière version de Stealth combine la plate-forme



Le siège social de Tecnica
à Montebelluna.

« classique » de l'ERP et une interface Web permettant de contrôler et de programmer toutes les fonctions à distance. Avec cette nouvelle solution, CSC confirme sa place de leader et de partenaire de choix pour le secteur de la mode et pour toutes les entreprises qui, sur un marché soumis à une concurrence de plus en plus sévère, ne veulent plus se limiter à relever les défis, mais souhaitent désormais les devancer.

CONTACT

COSIMO SOLIDA // csolida@csc.com

FOCUS

TECNICA, LEADER MONDIAL DANS L'ÉQUIPEMENT DE SPORTS D'HIVER

Premier groupe mondial de fabrication de chaussures de ski, d'après-skis, de chaussures d'extérieur, de chaussures d'hiver et de rollers en ligne, Tecnica est propriétaire des marques Nordica (skis et bottes de ski), Blizzard (skis), Dolomite (bottes de ski, outdoor, chaussures et habillement), Nitro (chaussures et planches de snowboard), Lowa (outdoor et bottes de ski), Rollerblade (rollers en ligne), Think Pink (sportswear), et détient également des accords de distribution pour les skis Völkl et les fixations Marker. Actuellement, le groupe est présent sur tous les principaux marchés géographiques.

MINISTÈRE BELGE DE L'ÉCONOMIE

DES DONNÉES PERTINENTES AU SERVICE DES CITOYENS

LA MISSION DU SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL (SPF) ÉCONOMIE - L'ÉQUIVALENT BELGE DE NOTRE MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI - EST D'ASSURER UN FONCTIONNEMENT COMPÉTITIF, DURABLE ET ÉQUILIBRÉ DU MARCHÉ DES BIENS ET DES SERVICES EN BELGIQUE. CETTE MISSION IMPLIQUE DE FOURNIR DES STATISTIQUES PERTINENTES, PERMETTANT D'APPROFONDIR LES QUESTIONS MACROÉCONOMIQUES. AU TROISIÈME TRIMESTRE 2006, LE SPF A ENTREPRIS DE REFONDRE L'ENSEMBLE DE SON INFRASTRUCTURE DE DONNÉES POUR MIEUX AFFRONTER L'AVENIR.

En Belgique, le projet de refonte des processus décisionnels au sein du SPF Économie repose sur un besoin de simplification administrative, dans un contexte de resserrement du budget du secteur public et d'une réduction des ressources (30% des fonctionnaires du ministère partent en effet à la retraite dans les cinq prochaines années). Compte tenu des attentes du secteur privé et de l'accroissement du système complexe de réglementation internationale, il était nécessaire d'adopter une nouvelle approche, et d'y associer le ministère.

CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LES FONDS PUBLICS

L'activité centrale du SPF Économie est de fournir des informations économiques stratégiques, issues à près de 80% de sa Direction générale statistique et information économique, la DGSIE (l'équivalent de l'INSEE en Belgique). La génération de ces données repose sur 70 systèmes statistiques et sur le travail de 600 employés à temps plein (soit le quart du personnel). Elle inclut aussi l'exploitation des statistiques de la Banque-carrefour des entreprises (l'équivalent de notre répertoire SIRET), hébergée par le SPF Économie et possédant des données sources sur toutes les activités économiques en Belgique. Une rationalisation de la DGSIE était donc essentielle pour faire évoluer le SPF vers une fourniture continue de données intégrées.

La DGSIE se trouvait face à plusieurs défis : un rejet des études sur papier, allié à une demande de données en ligne intégrées de la part des particuliers et des entreprises; une restriction budgétaire; des ressources limitées. Ces enjeux sont devenus les principaux moteurs d'innovation des processus



SPF Économie à Bruxelles.

au sein de la DGSIE. Le recours aux bases de données institutionnelles existantes (comme le Registre du commerce, la Sécurité sociale et la TVA), était essentiel pour réduire la collecte de données primaires et les tâches administratives. En effet, si les données étaient déjà disponibles au format numérique, la DGSIE n'avait pas à les collecter à nouveau. Un autre moteur d'innovation était le besoin de fournir rapidement des informations statistiques souples. La DGSIE ne pouvait plus

attendre plusieurs mois pour établir une application statistique. Un objectif ambitieux a alors été défini pour elle : devenir un chef de file reconnu dans le paysage statistique belge, en fournissant des informations économiques rapides, exhaustives et précises, sur trois ans. Ce défi impliquait une complète réorganisation des processus statistiques et l'abandon d'une vision sectorielle verticale au profit d'une approche globale. Le projet d'entrepôt des données de la DGSIE avait besoin d'un



« Avec l'aide de CSC, nous avons fait du SPF Économie un pionnier en Europe. »

FRANK DE SAER,
DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION
SPF ÉCONOMIE

LES CHIFFRES

80%

de données fournies
par la Direction générale statistique
et information économique

70

systèmes statistiques

600

employés à temps plein

partenaire. Le choix du SPF Économie s'est alors porté sur CSC, reconnu pour son expérience du secteur public ainsi que pour sa connaissance des meilleures pratiques en matière de « business intelligence » et d'entrepôt des données. L'étude de faisabilité menée à la fin 2006 a permis de définir les spécifications visant à normaliser les environnements logiciels au sein de la DGSIE. Au printemps 2007, une plate-forme décisionnelle à stockage direct a été choisie pour favoriser l'entreposage des données. Une feuille de route a ensuite été définie. Une équipe informatique réunissant CSC et le SPF Économie s'est mise au travail dès l'été 2007. CSC allait jouer un rôle crucial dans le transfert du projet et l'évolution de la gestion du savoir-faire au sein du SPF. Fort de ces bonnes pratiques dans ce domaine, CSC a pris en charge l'essentiel de l'analyse, de la conception et de la mise en œuvre technique. Les objectifs étaient : la normalisation des outils, de la méthodologie et des données informatiques; l'automatisation complète de la gestion des données (collecte, saisie, traitement et sortie); la mise en place d'applications sur navigateurs dynamiques; la création d'outils statistiques hautement performants pour les utilisateurs avancés. La portée du projet était monumentale. En effet, le SPF Économie englobe plus de 300 activités dans une organisation complexe rassemblant des données issues de sources externes diverses. Pour en gérer l'intégralité, une structure de gouvernance du projet a été mise en place, incluant un bureau de gestion, un système de contrôle comprenant un tableau de bord des performances et les indicateurs clés correspondants. Tous ces éléments étaient liés à un système de planification informatique centralisé,

avec comme principe directeur d'obtenir une valeur ajoutée pour les fonds publics, une amélioration du service et une plus grande rentabilité. Le résultat est l'intégration de toutes les données dans un environnement unique, dans lequel les utilisateurs peuvent visualiser des rapports dynamiques offrant des fonctionnalités avancées en cascade.

DES DONNÉES « À LA DEMANDE » POUR LES PARTICULIERS ET LES ENTREPRISES

À l'avenir, même les usagers externes (particuliers et entreprises) auront accès aux données via une interface Web. Cette source unique d'informations (l'entrepôt des données) est constamment mise à jour et disponible, afin que les clients obtiennent très rapidement des informations socioéconomiques essentielles de la part du SPF. Pour le SPF Économie, les avantages sont évidents : le renforcement de son efficacité, la consolidation de son savoir-faire principal et une plus grande professionnalisation de son personnel, qui est passé de la simple gestion des données (collecte et fourniture) à un souci d'amélioration des processus analytiques et de l'architecture des données. « Adopter une approche centrée sur les citoyens a constitué une évolution culturelle majeure pour le SPF qui nous a permis de redéfinir en profondeur notre façon d'agir, souligne Frank De Saer, directeur des systèmes d'information du SPF Économie. La coopération avec CSC nous a aidés à établir une solide structure de gouvernance du projet, pour préserver l'alignement des métiers et des technologies. » Il souligne que le recours aux données interapplications issues des entreprises et des institutions publiques a joué un rôle majeur dans ces

SPF ÉCONOMIE : ANTICIPER L'AVENIR

Dès 1999, le SPF Économie a dépassé son ancienne configuration de ministère de l'Économie pour devenir une organisation plus moderne, centrée sur ses clients : les particuliers et les entreprises qui fournissent et demandent des données économiques et démographiques essentielles à la prise de décision. Dès 2004, le SPF Économie a réorganisé ses processus de travail pour améliorer ses performances dans le cadre de sa mission : créer les meilleures conditions pour un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et des services en Belgique. Les objectifs stratégiques de l'organisation ont été redéfinis en 2006, en accord avec les principes et les politiques économiques tant au niveau national qu'à l'échelle de l'Union européenne. Le SPF Économie s'est ainsi proposé de devenir un acteur majeur en matière de services dans le paysage économique belge et européen, aux côtés de la Banque nationale belge, du Département belge de l'aménagement du territoire, des départements statistiques régionaux et d'Eurostat. Cette démarche impliquait de dépasser les logiques et les structures sectorielles pour adopter une approche totalement nouvelle, visant à produire et à utiliser de façon efficace les informations et les données statistiques, dans le but de comprendre, de réguler et de stimuler l'économie belge.

améliorations. « Avec l'aide de CSC, nous avons fait du SPF Économie un pionnier en Europe. Nos confrères à l'étranger se contentent souvent de fournir périodiquement des statistiques mises à jour sur des supports fixes, comme des PDF ou des tableurs. Nous, nous fournissons des données interactives, en temps quasi réel, à nos utilisateurs finaux internes. Les entreprises et les particuliers y ont accès directement, depuis notre site Internet. »

CONTACT

ISABELLE WINTMOLDERS // iwintmol@csc.com

Cet article est le premier d'une série consacrée à des analyses sectorielles sur les grandes entreprises et leur utilisation des technologies. Depuis cinquante ans, CSC a acquis une compréhension profonde des axes de différenciation choisis par les leaders dans leur secteur d'activité et s'est imposé comme l'un des acteurs de référence dans la mise en œuvre opérationnelle des stratégies d'entreprise. Dans les prochaines éditions de « Premium », vous pourrez lire des articles dédiés aux domaines de la chimie, de l'énergie et des ressources naturelles, des services financiers, de la santé et de l'industrie.

ÉCLAIRER L'AVENIR TECHNOLOGIES ET CONSOMMATEURS

LA TECHNOLOGIE N'ATTEND PAS. À PEINE FAMILIARISÉS AVEC LA TOUTE DERNIÈRE INNOVATION, NOUS DÉCOUVRONS UNE NOUVELLE RÉVOLUTION, ET TOUT EST À REFAIRE. CE QUI EST VRAI DANS LA SPHÈRE DOMESTIQUE L'EST ÉGALEMENT DANS LE MONDE DES AFFAIRES. SE MÉFIER DES CHANGEMENTS ET SE REPOSER SUR SES LAURIERS N'A PLUS DE SENS À L'ÈRE NUMÉRIQUE.

L'évolution des technologies, qui prenait plusieurs décennies pour la génération du baby-boom, peut désormais se faire en quelques mois seulement pour les consommateurs de la génération Z⁽¹⁾. Un exemple? Au dernier trimestre 2008, plus de 500 millions d'applications ont été téléchargées via la boutique iPhone d'Apple. Un résultat que la firme de Cupertino avait mis deux ans à atteindre avec sa boutique iTunes.

APPLICATIONS MOBILES ET INTERACTIONS EN TEMPS RÉEL

La conversion des consommateurs à l'informatique ne se limite pas aux loisirs et aux jeux. Lancé en mai 2007, le service de banque en ligne de Bank of America a déjà plus de 1,5 million d'abonnés. Les consommateurs utilisent également de plus en plus leur téléphone portable pour des achats ainsi simplifiés. De grands noms de la distribution et des produits de grande consommation, comme Kraft Foods, Coca-Cola ou la chaîne de supermarchés américaine Kroger, développent leurs propres applications pour téléphones portables. Tout le monde prend donc le train en marche. L'ubiquité parfaite permise par des terminaux multifonctionnels, associée à la convergence des services haut débit

et des fonctionnalités du cloud computing (l'informatique « dans le nuage » - voir « Premium » n° 7, page 20), ont transformé le paysage de la consommation. Ce bataillon de « consommateurs mobiles » génère en effet un flux de « données extrêmes », frôlant la saturation, ce qui entraîne des conséquences importantes pour les entreprises vendant des produits ou des services aux consommateurs. Outre la quantité de données non structurées et multicanals à trier, les entreprises doivent prendre en compte la vitesse de production et de déploiement de ces données sur le réseau global; sans oublier leur interactivité. Dans ce nouveau monde, le terme de « transparence » prend donc une nouvelle dimension.

TRANSPARENCE ET COOPÉRATION

En impliquant davantage les directions métier dans le service à fournir et en mettant la technologie entre les mains de l'utilisateur final, de nouvelles relations se créent. « De nombreuses entreprises du secteur mettent en place des portails, ouverts au public, et les utilisent comme des outils de coopération, où les clients peuvent exprimer leur avis concernant les produits, explique Scott Kohn,

vice-président de la division technologie et consommateur de CSC. Nous constatons une plus grande transparence vis-à-vis des consommateurs et des fournisseurs tout au long de la chaîne. » Sur ce marché, l'élaboration d'une chaîne logistique diversifiée et complexe passe en effet par la mise en place d'un écosystème de partenaires et par des mécanismes favorisant leur coopération pour répondre à l'accélération du marché et réduire leurs coûts. Les enjeux évoluent et, aujourd'hui, la clé du succès est de gérer les relations à mesure qu'évolue cet écosystème.

LA PRIORITÉ : ICI ET MAINTENANT

Alors que la technologie devient un moteur de changement au sein des entreprises, celles-ci cherchent des solutions pour réduire leurs délais de commercialisation, unir leurs forces vives à l'échelle internationale, harmoniser leur fonctionnement et diminuer leurs coûts. L'informatique peut être le levier pour engager des changements décisifs, créer de la valeur et aider les métiers à relever leurs défis, notamment dans le contexte économique actuel. En effet, les incertitudes économiques poussent

DE NOUVEAUX MODÈLES OPÉRATIONNELS

Tandis que les industriels, les distributeurs, les salariés et les clients sont de plus en plus connectés, l'ensemble de la chaîne de valeurs tend à se redessiner pour être de plus en plus « transparente ». Les modèles opérationnels traditionnels sont, dans le même temps, mis en question par l'adoption d'outils collaboratifs, ouverts à tous, et par des comportements modifiés par des technologies banalisées, notamment celles qui soutiennent les réseaux sociaux.

1

les consommateurs, donc les entreprises, à agir avec prudence. Les projets non rentables à six mois risquent ainsi d'être remis à plus tard.

Le fait est que ce secteur n'est pas le plus touché par la crise, en raison de son grand nombre d'acteurs et de leur portefeuille de marques très diversifié. Tandis que certaines enseignes passent par une période de creux, d'autres voient leurs ventes et leurs marges augmenter. Pour les leaders du secteur, la crise peut donc s'avérer le bon moment pour investir sur de nouveaux segments et capter de plus grandes parts de marché. De nombreuses sociétés du secteur profitent aussi de ce moment de creux pour revoir leur modèle opérationnel et revenir à l'essentiel. Avec deux priorités : concentration sur le cœur de métier (en rationalisant les fonctions non stratégiques, quitte à les externaliser) et investissement dans des solutions décisionnelles (pour l'ensemble de la société ou plus ciblées, par produits). Elles devraient également regarder du côté du « low cost », notamment des centres de services à bas coût, pour produire avec une main-d'œuvre à coût optimal. Interrogées sur leur futur, les entreprises se donnent deux objectifs : rapidité et flexibilité. L'informatique peut les aider. « Nous pensons que la crise économique entraînera une plus forte intégration entre les métiers et l'informatique, analyse Scott Kohn. Nous cherchons donc à créer des solutions ayant des conséquences immédiates sur l'activité de nos clients et assurant une adaptabilité sur le long terme. »

(1) Consommateurs nés à partir de 1995 et qui auront toujours connu ce que les générations précédentes appellent « les nouvelles technologies ».

CONTACT

SCOTT KOHN // skohn@csc.com



BAROMÈTRE CIO 2009 : VOIR AU-DELÀ DE LA CRISE

LE BAROMÈTRE CIO 2009 MONTRE UNE ÉVOLUTION MAJEURE POUR LA FONCTION INFORMATIQUE. LONGTEMPS CONSIDÉRÉS COMME PILOTES D'UN CENTRE DE COÛTS, LES DSI SE DÉFINISSENT DÉSORMAIS COMME LE FER DE LANCE DE L'INNOVATION ET UN LEVIER DE CROISSANCE POUR L'ENTREPRISE. AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES MÉTIERS, ILS PRÉPARENT LES NOUVEAUX MODÈLES QUI, GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES, PERMETTRONT AUX ENTREPRISES DE REBONDIR APRÈS LA CRISE.

C'est un véritable changement d'identité : longtemps considérés comme une fonction support, centre de coûts, les systèmes d'information deviennent pour les dirigeants un levier clé de l'excellence opérationnelle. Responsable de « l'usine d'informations » et du patrimoine applicatif de l'entreprise, le directeur des systèmes d'information (DSI) endosse aujourd'hui de nouveaux rôles. Au cœur de l'ensemble des processus métier, il supporte l'un des patrimoines immatériels les plus importants : la manière dont on travaille dans l'entreprise. Leader de l'innovation, il se rapproche de la direction générale et contribue à la création de valeur en identifiant les relais de croissance et en contribuant à leur mise en œuvre.

LE FER DE LANCE DE L'INNOVATION

À travers l'innovation, le DSI peut changer la façon dont son entreprise

travaille pour obtenir un élément différenciateur par rapport à la concurrence. D'ailleurs, 75% des DSI interrogés dans le cadre du baromètre CIO 2009 ont conscience de ce leadership sur l'innovation – et des nouvelles responsabilités qu'il induit : veille permanente pour reconnaître les modèles de demain, culture du changement, implication plus en amont... « Nous sommes impliqués assez tôt dans la stratégie et les projets », témoigne ainsi Étienne Bertin, DSI de la Fnac, qui milite pour une innovation mise au service de l'approche client.

PLUS PRÈS DES MÉTIERS

L'autre évolution notoire concerne la relation avec les métiers. Après une période parfois conflictuelle, elle s'est peu à peu normalisée, grâce à des efforts considérables de communication (pour 91%

des DSI interrogés) ou la création de postes d'interface avec les métiers – comme dans la nouvelle organisation mise en place par Air France-KLM à l'occasion de la fusion. « La décentralisation de nos relations avec les métiers a permis à la fois d'améliorer la qualité de service et de renforcer la confiance », note Jean-Christophe Lagarde, deputy CIO d'Air France-KLM. Pour les plus avancés, le modèle client-fournisseur s'assortit de contrats de service permettant de justifier les investissements et de nouer un dialogue fondé sur la performance. « Communiquer, annoncer un plan, rendre des comptes, tout cela entre dans les mœurs, et nos clients internes voient le changement », note Arnaud Lescroart, DSI du Printemps, qui se définit également comme un « accoucheur d'idées » pour les métiers.

FOCUS

LE BAROMÈTRE EN VERSION INTÉGRALE

Réalisé par CSC et Cast en collaboration avec l'IFOP, le baromètre CIO 2009 dresse les tendances majeures de la fonction informatique dans les grandes entreprises européennes.

LA VERSION INTÉGRALE
EST DISPONIBLE
EN TÉLÉCHARGEMENT SUR

<http://www.csc.fr/barometrecio>

LES DÉFIS DE DEMAIN

Ces évolutions s'accompagnent naturellement de nouveaux défis pour les équipes informatiques. L'optimisation des processus – et avec elle le développement de l'usage des bonnes pratiques, CMMI ou ITIL – constitue le premier d'entre eux, cité par 93% des DSI interrogés. Viennent ensuite la rationalisation des infrastructures (91%) et la mise en place de la sécurité et du contrôle interne (84%). La mise en place de solutions et/ou ERP est également identifiée comme un défi par 83% des sondés. Quant aux perspectives d'évolution du métier, elles apparaissent clairement : en ces temps de ruptures (stratégiques, opérationnelles, culturelles et technologiques), les DSI sont amenés à accompagner

leur entreprise dans la mise en œuvre des nouveaux modèles; cela passe par l'industrialisation des processus, l'instauration de relations de partenariat avec les métiers et des systèmes d'information agiles et évolutifs.

CONTACT

FRÉDÉRIC PICHARD // fpichard@csc.com

« Gageons qu'avant 2020, 18% des CIO verront leur titre revu en "chief innovation officer" et participeront au conseil de direction de leur entreprise. »

VITO DI BARI, ENSEIGNANT À L'UNIVERSITÉ
POLYTECHNIQUE DE MILAN

A.S.O.

LE TOUR DE FRANCE INNOVE (AUSSI) EN COULISSSES

TROISIÈME ÉVÉNEMENT SPORTIF AU MONDE, LE TOUR DE FRANCE RÉINVENTE CHAQUE ANNÉE SA LÉGENDE ET TRACE SA ROUTE VERS LA MODERNITÉ. COMMENT SE DÉCIDE LE PARCOURS DE CETTE ÉPREUVE MYTHIQUE? QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS? « PREMIUM » A POSÉ CES QUESTIONS À **CHRISTIAN PRUDHOMME, DIRECTEUR DU CYCLISME, ET LAURENT LACHAUX, DIRECTEUR MARKETING & COMMERCIAL D'A.S.O. (AMAURY SPORT ORGANISATION).**

LE TOUR DE FRANCE 2009 S'EST ÉLANCÉ DE MONACO. QUELLES SONT LES NOUVEAUTÉS DE CETTE ANNÉE, SUR LE PARCOURS ET EN COULISSSES?

CHRISTIAN PRUDHOMME : Le grand départ de Monaco est une nouveauté en soi - tout comme l'étape de Barcelone, où le Tour arrivera juste avant les Pyrénées. L'autre grande évolution, c'est la montagne qui se rapproche de Paris, avec une arrivée en montagne à vingt-quatre heures des Champs-Élysées : la décision finale se fera sur les pentes du Ventoux!

LAURENT LACHAUX : Le Tour innove aussi en matière de diffusion, avec la possibilité de suivre la course depuis les téléphones

mobiles et sur Internet. En 2008, le site a enregistré 350 millions de pages vues.

LE TOUR RENCONTRE-T-IL TOUJOURS AUTANT DE SUCCÈS?

L.L. : Oui! 186 pays retransmettent cette année le Tour, dont 60 en direct. Et nous attendons toujours 12 millions de personnes au bord des routes...

C.P. : Je suis toujours étonné de l'accueil que l'on peut nous faire à l'étranger. Je me souviens de cette « Marseillaise » qui a retenti trois fois dans la cathédrale d'Utrecht lorsque nous sommes venus évaluer la candidature de la ville au grand départ de 2010 [NDLR : le Tour 2010 s'élancera finalement de Rotterdam]. Au Japon, une nuit

du Tour est organisée en décembre depuis trois ans... La renommée de l'épreuve est mondiale!

LE PARCOURS LUI-MÊME EST DE PLUS EN PLUS INTERNATIONAL...

C.P. : Ce n'est pas nouveau : en 1954 déjà, le Tour partait d'Amsterdam. Avec la nouvelle dimension prise par l'épreuve, il est normal de sortir des frontières françaises.

LE PARCOURS DU TOUR EST DÉVOILÉ CHAQUE ANNÉE DÈS LE MOIS D'OCTOBRE. COMMENT LE DÉTERMINEZ-VOUS?

C.P. : Nous travaillons sur trois tours en même temps. En mai dernier, nos équipes repéraient

Partenaire informatique du Tour de France, CSC développe un nouveau logiciel de reconnaissance des épreuves.



déjà les étapes de montagne pour 2010... et le départ 2011. Du grand départ à l'arrivée sur les Champs, nous devons organiser vingt et un jours de course traversant les Alpes et les Pyrénées. Cette année, 230 villes se sont portées candidates pour accueillir une étape! Concrètement, deux équipes travaillent en parallèle : l'une, composée d'anciens coureurs, définit le tracé des étapes en évaluant chaque portion de route; l'autre travaille avec les villes-étapes sur le plan logistique. Il s'agit tout de même d'accueillir 4500 personnes - coureurs, suiveurs, journalistes... -, sans compter les spectateurs.

VOUS AVEZ SOLlicitÉ CSC (PARTENAIRE INFORMATIQUE DU TOUR) POUR METTRE EN PLACE UN NOUVEAU LOGICIEL DE RECONNAISSANCE DES ÉPREUVES. QU'EN ATTENDEZ-VOUS?

C.P. : C'est pour nous une évolution majeure pour le tracé de l'épreuve. Autour d'une gigantesque base de données cartographique, le logiciel permettra à nos équipes de gagner du temps et de partager facilement les informations, pour gérer au mieux l'équilibre de l'épreuve (la longueur des étapes, les difficultés, les passages obligés...). Il permettra aussi de faire des hypothèses de parcours et d'évaluer toutes les possibilités de rallier une ville à une autre. Sur le plan de la reconnaissance, CSC fait entrer le Tour dans le XXI^e siècle!

DERRIÈRE LE TOUR, IL Y A TOUTE LA FORCE DE FRAPPE D'A.S.O.... VOUS OCCUPEZ UNE POSITION PARTICULIÈRE DANS LE MONDE DU SPORT.

L.L. : En effet. Notre rôle consiste à intégrer toutes les expertises qui permettent de concevoir et de « livrer » un événement sportif, dans une logique sportive irréprochable. Nous sommes présents dans six sports : cyclisme (14 courses en France et à l'étranger), sports mécaniques (avec le Dakar), golf, athlétisme, équitation et sports nature. Avec des événements parfois centenaires comme le Tour, Paris-Roubaix ou l'Open de France de golf.

C.P. : Les événements font toute la force d'A.S.O. Ils sont plus grands que l'entreprise!

QUELS SONT VOS AXES DE DÉVELOPPEMENT?

L.L. : Le sport se développe et adopte de nouvelles facettes. Cette année, nous nous sommes donc ouverts au sport nature, avec les « défis à la carte » du Merrell Oxygen Challenge, en VTT et trail running (course à pied en montagne).

C.P. : Le label « Tour de France » et notre savoir-faire sont aussi très demandés à l'étranger. Nous avons reçu des sollicitations du Brésil, du Japon ou de Chine.

« 186 PAYS RETRANSMETTENT LE TOUR CETTE ANNÉE, DONT 60 EN DIRECT. ET NOUS ATTENDONS TOUJOURS 12 MILLIONS DE PERSONNES AU BORD DES ROUTES. »

LAURENT LACHAUX,
DIRECTEUR MARKETING
& COMMERCIAL D'A.S.O. (AMAURY
SPORT ORGANISATION)



« JE SUIS TOUJOURS ÉTONNÉ DE L'ACCUEIL QUE L'ON PEUT NOUS FAIRE À L'ÉTRANGER. LA RENOMMÉE DE L'ÉPREUVE EST MONDIALE! »

CHRISTIAN PRUDHOMME,
DIRECTEUR DU CYCLISME



L'ENTREPRISE FACE À DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS

Au milieu des années quatre-vingt-dix, l'entreprise Nike, confrontée à de multiples attaques sur les conditions de travail chez ses sous-traitants, va comprendre que sa responsabilité s'étend bien au-delà de ses obligations légales, ce qui la conduira à faire évoluer en profondeur les pratiques du secteur.

Quelques années plus tard, Total, en France, se trouve confrontée à une série de crises, dont le naufrage de l'« Erika » en 1999 et l'explosion de l'usine AZF de Toulouse en 2001. Face à l'incompréhension et aux critiques, l'entreprise réalise peu à peu que la société attend d'elle d'endosser de nouvelles responsabilités, au-delà du périmètre légal traditionnel. Sur le plan social, en pleine crise économique et financière, de nombreuses entreprises se trouvent aujourd'hui contraintes à licencier, voire fermer des sites. Là aussi, la société attend d'elles qu'elles se comportent de la manière la plus responsable possible. Ces quelques exemples mettent en lumière l'une des évolutions majeures de nos sociétés : face à des problèmes sociaux et environnementaux de plus en plus pressants, l'entreprise se doit de répondre à ces enjeux en acceptant d'endosser sa part de responsabilité. Au-delà des discours sur le développement durable, c'est bien de nouvelles responsabilités qu'il est question. L'entreprise prend peu à peu conscience du fait que les réponses à apporter la poussent hors de son périmètre traditionnel : d'agent économique désincarné, elle se mue en un corps social qui se doit d'assumer pleinement son rôle dans la société. C'est ainsi qu'imperceptiblement, les frontières entre l'entreprise, la société et les pouvoirs publics bougent, se redéfinissent, au gré des nouvelles formes de partenariats et d'innovations écologiques et sociétales mises en œuvre.

DÉPASSER LES RÉPONSES ÉVIDENTES

Face à cette nouvelle donne, il est impératif que l'entreprise ne s'enferme pas dans les

réponses assez évidentes que sont la philanthropie ou le discours vert et vertueux. Certes, on ne saurait négliger l'importance d'actions caritatives et de mécénat, mais elles ne sont que des réponses ponctuelles et pas forcément efficaces face aux enjeux. Quant à la communication verte et vertueuse, elle n'a de sens que si elle relaie un discours qui s'ancre réellement dans les actes... Le « greenwashing » est d'ailleurs de plus en plus fortement dénoncé, et les entreprises commencent à comprendre que ce type de discours est de moins en moins « payant ».

Afin d'offrir des réponses tangibles et opérationnelles aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels elle est confrontée, l'entreprise doit faire entrer ces enjeux dans sa stratégie : ce n'est qu'à cette condition que pourra s'opérer la transformation requise. Du point de vue environnemental, elle doit trouver des réponses innovantes et performantes lui permettant de réduire au maximum ses impacts négatifs. Cela implique de repenser l'offre de produits ou de services, de revoir les processus et les outils de management, de créer de nouvelles formes de partenariats avec des ONG, de réfléchir à toute la chaîne d'approvisionnement, etc. Face aux enjeux de société au sens large, il est temps de redéfinir la place de l'entreprise dans la société : comment être acteur du développement local ? Comment répondre aux mieux aux attentes des populations locales et des salariés ?

DE L'AUDACE

Ces nouvelles formes de responsabilité conduiront inévitablement l'entreprise à mettre en œuvre ces processus de transformation. Cela passe nécessairement par de nouveaux types de gouvernance avec toutes les parties prenantes, qu'elles soient issues de l'entreprise même, de la sphère politique, du monde de la finance ou de la société civile. Fondamentalement,



OLIVIER DELBARD EST PROFESSEUR À ESCP EUROPE AU DÉPARTEMENT SCIENCES JURIDIQUES, ÉCONOMIQUES ET SOCIALES. IL VIENT DE PUBLIER AUX ÉDITIONS LE CAVALIER BLEU « POUR UNE ENTREPRISE RESPONSABLE - COMMENT CONCILIER PROFIT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE? ».

il s'agit de repenser les business models, d'être imaginatifs, créatifs, audacieux, de sortir des modèles préétablis. Pour l'entreprise, il est important d'apprendre à s'ouvrir au monde, tout en poursuivant les objectifs traditionnels de pérennité, de développement, de rentabilité et d'efficacité.

Derrière les concepts à la mode de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, ce sont des mutations en profondeur qui commencent à se faire jour dans nos sociétés. À l'entreprise d'adopter une posture positive, constructive, ambitieuse, afin de transformer tous ces enjeux pressants en opportunités et d'inventer le futur dans un monde ouvert.

UN JOUR NOUVEAU UNE NOUVELLE

OCCASION DE TÉMOIGNER NOTRE GRATITUDE
À CELLES ET CEUX QUI NOUS ONT FORGÉS

CSC

**50 YEARS
STRONG**

BUSINESS SOLUTIONS
TECHNOLOGY
OUTSOURCING

Aujourd'hui nous fêtons nos 50 ans. 50 ans incarnés par des hommes et des femmes qui donnent le meilleur pour que leur tâche soit accomplie. Alors que la terre est meuble sous nos pieds, une chose demeure certaine : notre engagement. Envers nos collaborateurs, nos clients, il se traduit en une ingéniosité infatigable dédiée à proposer des solutions métiers et technologiques qui nous porteront en avant durant les prochains cinquante ans.

À PROPOS DE **CSC**

CSC est l'un des leaders mondiaux dans le conseil ainsi que dans la mise en oeuvre, pour les entreprises, de solutions et de services fondés sur des technologies de pointe.

Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.

CSC s'attache à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis cinquante ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil. La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole « CSC ».

SIÈGE RÉGIONAL

Immeuble Balzac
10, place des Vosges
92072 Paris-La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

France

Immeuble Balzac
10, place des Vosges
92072 Paris-La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

Axe Liberté
14, place de la Coupole
94227 Charenton
+33 1 43 53 57 57

Aéropôle Bâtiment 5
2^e étage
5, avenue Albert-Durand
31700 Blagnac
+33 5 67 69 89 00

Belgique

Hippokrateslaan 14
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
+32 2 714 7111

Luxembourg

5, rue Eugène-Ruppert
L-2453 Luxembourg
+352 24 834-1

Portugal

Lagoas Park, Edifício 1
2740-264 Porto Salvo
+351 21 00 40 800

Italie

Centro Direzionale Milanofiori
Strada 3, Palazzo B1
20090 Assago (MI)
+39 0257775.1

Via Paolo di Dono 73
00142 Roma
+39 06 515061

Via San Crispino 28
35129 Padova
+39 049 6983111

Strada Pianeza 289
10151 Torino
+39 011 4904768

Espagne

Av. Diagonal, 545 Planta 6
08029 Barcelona
+34 93 4930900

C/Agustín de Foxá, 27 pl. 3
28036 Madrid
+34 91 3237253

CSC Asturias IT Service Center
Valle de Tamón, s/n
33469 Avilés
+34 985 124101

SIÈGES DE CSC DANS LE MONDE

Amérique

3170 Fairview Park Drive
Falls Church, VA. 22042
United States
+1 703 876 1000

Europe, Moyen-Orient, Afrique

Royal Pavilion
Wellesley Road
Aldershot
Hampshire GU11
1PZ
United Kingdom
+44 (0)1252 534000

Australie

26 Talavera Road
Macquarie Park
NSW 2113
Australia
+61 (0)29034 3000

Asie

139 Cecil Street
#06-00 Cecil House
Singapore 069539
Republic of Singapore
+65 6221 9095

