



TWEEWEEKLIJKS (BEHALVE JULI & AUGUSTUS) • AFGIFTEKANTOOR: GENT X P 309 872 • ISSN 1374-4863 • NR 21 • 26 NOVEMBER 2010 • WWW.DATANEWS.BE

cio of
the year

DANIEL
LEBEAU
GSK
BIOLOGICALS

&

ict manager
of the year

ALAIN
CONRATH
CHRISTELIJKE
MUTUALITEITEN



JOB OF THE WEEK << KBC >> MEER INFO OP PAGINA 47

What if it took too long to access patient information?

Too long can be too late... it's the data that matters

Not all data is equal. Our data and storage optimisation solutions will help you to prioritise your data so you can access critical data faster.



www.dimensiondata.com/datamatters



Data Center Outsourcing



www.lcl.be

Your Data Center

ICT MANAGER CONTEST

“Als mijn concurrenten een groei van 5 procent kunnen optekenen, dan ben ik pas tevreden als wij op minstens 7 procent afklokken”, zegt Daniel Lebeau, vp Management and Information Systems GSK Biologicals. De cio van het jaar hanteert daarbij één gouden regel: schrappen in het aantal technologieën. *Less is more!*#Frederik Tibau

Het voorbije decennium hebben we tientallen applicaties verwijderd, en zijn we overgeschakeld van zes naar twee besturingssystemen. Dat is er nog altijd één te veel. Waarom zouden we niet kunnen overstappen op één overkoepelende structuur voor het ganse bedrijf? Heel wat ondernemingen hebben de voorbije jaren honderden softwareapplicaties uitgerold, maar die dingen ook onderhouden en op elkaar afstemmen, dat is een ander paar mouwen. En eens je met een complexe en gefragmenteerde architectuur zit opgescheept, is het erg moeilijk om naar een geïntegreerde oplossing te evolueren.”

Daniel Lebeau (48) weet waarover hij praat. In de jaren negentig vereenvoudigde hij de it-infrastructuur bij Kraft Foods Belgium, en het voorbije decennium ‘verfijnde’ hij die manier van werken bij GSK Biologicals. Dat bleef niet onopgemerkt, want het Amerikaanse it-vakblad InformationWeek nam de topmanager vorig jaar nog op in haar lijstje met de 50 meest invloedrijke cio’s in de wereld.

“Wij werken regelmatig in streken waar er nog geen internet beschikbaar is”, zoekt Lebeau naar een verklaring. “En toch moet je ook in die gebieden *remote data entry* kunnen aanbieden, anders ga je te veel tijd verliezen. Voor Zwart Afrika hebben we dan maar een satellietinfrastructuur opgezet. Dat is misschien niet erg vernieuwend, maar het was er de Amerikanen vooral om te doen dat we de juiste technologie gebruikten voor het juiste probleem.”

Wanneer kan je zeggen dat een cio ‘invloedrijk’ is?

DANIEL LEBEAU: “Als hij een duidelijke meerwaarde levert, bijvoorbeeld door de it-afdeling af te stemmen op de prioriteiten van het bedrijf. Hij moet ook meer zijn dan alleen maar een baas. Een goede cio is een opinielider, iemand die op een pedagogische manier kan omgaan met zijn

raad van bestuur, en natuurlijk ook iemand die met kennis van zaken spreekt.”

“Mijn medewerkers moeten me niet erkennen omwille van mijn titel, maar wel omwille van mijn bagage. Hoe kan je een team van tientallen professionals opleiden en begeleiden, als je de juiste kennis ontbeert?”

“Ik word elke dag wakker om 5 uur ’s morgens, en dan begin ik te lezen. Minstens één it-boek per week. Onlangs las ik *Leading Geeks: How to Manage and Lead the People Who Deliver Technology*, en dat was een openbaring, want ik heb ontdekt dat ik een geek ben. Extreem rationeel, nieuwsgierig, iemand die enkel over feiten spreekt: helemaal mijn profiel. Terwijl ik vroeger niet eens geassocieerd wilde worden met die mensen (lacht).”

“Ik hou er ook van om in de details te gaan. Zowel bij *business proces engineering* als bij nieuwe softwaretoepassingen. Zo heb ik pas de Android-toolkit gedownload. Gewoon om te kijken hoe complex de omgeving is waar jonge ontwikkelaars vandaag mee moeten werken. Dat lijkt trouwens nogal mee te vallen (lacht). Mobiel is de toekomst, toch? Trendy en goedkoop, en een voortrekker op het gebied van grafische interfaces. Om in de gaten te houden.”



DANIEL LEBEAU

“IK HEB ONTDEKT DAT IK EEN HOOG GEEK-GEHALTE HEB”

Hoewel de rol van de cio steeds belangrijker wordt, wordt er ook duchtig gesneden in zijn budget.

LEBEAU: "Absoluut. Het budget voor it is op drie jaar tijd met 20 procent gekrompen bij GlaxoSmithKline. Dat is geen klein bier. Bij GSK Biologicals is de begroting min of meer dezelfde gebleven, maar daar moet ik dan wel bij vertellen dat onze afdeling de voorbije drie jaar telkens met 20 procent gegroeid is."

"Als cio moet je leren leven met het feit dat je budgetten dalen. Belangrijk daarbij is dat je proactief gaat werken, en dat je een duidelijke strategie voor ogen hebt. Ik spiegel me voortdurend aan mijn *peers*. Volgens Gartner waren wij in 2008 28 procent goedkoper dan onze rechtstreekse concurrenten. In 2009 was dat 29 procent. Hoe we tot dat resultaat gekomen zijn? Ik kan het niet genoeg herhalen: door simplificatie en integratie!"

"Wanneer mijn concurrenten een netto productiviteitsgroei van 5 procent kunnen optekenen met eenzelfde aantal mensen, dan ben ik pas tevreden als we op minstens 7 procent afklokken. Daartoe schrap ik voortdurend in het aantal toepassingen die we gebruiken. *Less is more!*"

"Daarnaast probeer ik te focussen op goedkope, kleine projecten met een grote impact. Al onze werknemers die in het bezit zijn van een smartphone, kunnen vandaag hun werkmail opvragen via hun toestel. Voor mijn zoon is dat de evidentie zelf, maar tot voor kort kregen alleen de directeurs bij GSK een BlackBerry met internettoegang."

"Grote projecten duren ook vaak te lang. Ik herinner me nog een overname in 2005 waar we SAP moesten uitrollen in de VS. Volgens de planning was daar minstens 6 maanden voor nodig, terwijl we het uiteindelijk klaargespeeld hebben op zeven weken. Een strakke timing aanhouden motiveert en stimuleert. Onnodige taken verdwijnen, de documentatie wordt bondiger, de vergaderingen korter, en muggenziften wordt minder aanvaard."

Schrapt u in het aantal externen om de kosten te drukken?

LEBEAU: "Tachtig procent van ons budget gaat naar personeelskosten, de grootste hap daarvan naar freelancers. Ik vind het alvast erg moeilijk om aan mijn kinderen uitgelegd te krijgen dat ik externe consultants duizend euro per dag moet betalen. Op termijn is dat echt niet houdbaar in een geglobaliseerde economie."

"Is offshoren de oplossing? Dat is nog niet helemaal duidelijk. Intussen organiseren we 15 procent van onze activiteiten in India, maar de wereld is aan het veranderen. Vandaag doen de Indiërs nog de eenvoudige programmeerjobs, maar binnenkort zullen er in landen als India, de Filippijnen en China ook mensen de markt betreden die kennisjobs aankunnen. En omdat wij wereldwijd opereren, maakt het ons niet uit of onze it'ers in Brussel, Manila of in Chennai zitten."

U gaat er ook van uit dat cloud computing de kosten verder zal verlagen?

LEBEAU: "Na het programmeren, de toevlucht tot toolboxes en het succes van packages, lijkt *software as a service* het nieuwe dada op het vlak van kostenbeheersing. Hoe meer mensen en bedrijven dezelfde code gebruiken, hoe lager de kostprijs. Dat is logisch. En het gaat om veel geld."

"Je moet wel een onderscheid maken tussen businessprocessen en innovatieve processen. Productieve businessprocessen zijn de processen die je bedrijf per definitie geen innovatieve of competitieve voordelen bijbrengen. Het beste voorbeeld is mail. Een mailsysteem dat iets beter is dan dat van de concurrentie, gaat je bedrijf niet succesvoller maken. Maar als je beter omspringt met je innovatieve processen, dan heb je

- Is een filiaal van de groep GlaxoSmithKline, gespecialiseerd in de verkoop van vaccins (meer dan 25 antigeen vaccins in 150 landen).
- De helft van de activiteiten van GSK Biologicals draait rond onderzoek, de andere helft rond productie. De verkoop gebeurt via lokale organisaties van GSK in de verschillende landen.
- Het bedrijf haalt een omzet van ruim 3 miljard euro (goed voor meer dan 10 procent van de groep), met meer dan 10.000 werknemers verspreid over de hele wereld (waaronder ongeveer 6.000 in België op de sites van Rixensart, Waver en Gembloers).
- Daniel Lebeau werkt met een ploeg van 80 vaste it'ers, en met 200 externen.

een competitief voordeel. Denk aan e-banking, of aan *remote data entry*."

"80 tot 90 procent van wat we hier doen, zijn productieve businessprocessen. Processen die overal hetzelfde zijn, en dus gemakkelijk in de cloud kunnen gaan. Daarom ook dat we ons mailsysteem in de cloud gestoken hebben. Voor de gebruikers is dat absoluut geen probleem. De interne it moet wél een switch maken, en het is aan de cio om die switch in goede banen te leiden."

"Dit gezegd zijnde, ben ik niet blind voor de nadelen van cloud computing. Je moet het verlies aan flexibiliteit er wel bijnemen. *In de cloud is goed al goed genoeg*. Vroeger had je een ongelimiteerde flexibiliteit, maar met software as a service is het tegendeel waar. En wat als je plots méér capaciteit nodig hebt?"

"Ook het probleem van de fragmentatie zal niet worden opgelost door de cloud, wel integendeel: de complexiteit en de fragmentatie zal nog toenemen. Want iedereen met een kredietkaart kan een crm on demand à la Salesforce op poten zetten. Daarom is het zo belangrijk dat de cio in de *drivers seat* zit. Hij moet zo'n beetje de 'orkestleider' van al die web-services worden."

Voor het interne systeem zweert u bij SAP?

LEBEAU: "Ik ben zeker niet getrouwd met SAP, want bij één van onze spin-offs hebben we Dynamics AX (voorheen Axapta) ingevoerd, maar wat er ook gezegd wordt over de cloud: je kan niet zonder een degelijke en geïntegreerde erp-oplossing. Wat dat betreft leven er heel wat misverstanden in onze sector. Iedereen denkt dat de meeste erp-projecten intussen wel zijn afgerond, maar dat klopt niet. Enterprise resource planning is nog steeds prioriteit voor heel wat cio's. Gartner zal het beamen."

"Er zijn altijd twee kanten aan het verhaal. Aan de éne kant wil je alle businessprocessen standaardiseren en automatiseren, al dan niet in de cloud, maar aan de andere kant moet je de belangrijke data binnen je onderneming wel zelf beheren. Eén file waarin al je werknemers zitten opgeslagen, één file met je klanten, een file met je producten.... Als je al die bronnen perfect kan beheren, dan zit je goed."

"Misschien blijkt binnen dit en zoveel jaar wel dat de echte waarde van mijn groot systeem in de historie van die data vervat zit. Daarom ook dat ik zal blijven investeren in een erp-programma dat voor 99,9 procent bedrijfszeker en betrouwbaar is."

Zijn er naast fragmentatie en een krimpend budget nog belangrijke problemen waar een cio vandaag mee af te rekenen krijgt?

LEBEAU: "Consumentisme en commoditisering! Peter Hinssen heeft het er over in zijn nieuwe boek. Werknemers willen ook op de werkvloer toepassingen met handige interfaces en een superieure gebruikservaring. Dat is ook één van de redenen waarom cloudtoepassingen een hoge vlucht gaan nemen. De enige manier om als bedrijf die trend te kunnen volgen, is door applicaties aan te bieden in de wolk, via een *single tenant cloud*, en door gebruik te maken van de daaraan gekoppelde upgrades. Anders blijft het jaren duren voor dat je mee bent met de nieuwe dingen."#

CIO of
the year

DANIEL
LEBEAU
GSK
BIOLOGICALS

&

ICT manager
of the year

ALAIN
CONRATH
MUTUALITES
CHRETIENNES



JOB OF THE WEEK << datanewsjobs.be >> PLUS D'INFOS EN PAGE 52

What if it took too long to access patient information?

Too long can be too late... it's the data that matters

Not all data is equal. Our data and storage optimisation solutions will help you to prioritise your data so you can access critical data faster.



www.dimensiondata.com/datamatters



Data Center Outsourcing



www.lcl.be

ICT MANAGER CONTEST

“Si mes concurrents peuvent enregistrer une croissance de 5%, je ne suis satisfait que si nous, nous arrivons à 7% au minimum”, déclare Daniel Lebeau, vice president management and information systems de GSK Biologicals. Le CIO of the Year 2010 applique une seule règle d’or: sabrer dans le nombre de technologies. Less is more! # Frederik Tibau

“Lors de la dernière décennie, nous avons supprimé des dizaines d’applications et nous sommes passés de 6 à 2 systèmes d’exploitation. C’est encore et toujours un défi trop. Pourquoi ne pourrions-nous pas adopter une structure centrale unique pour toute la société? Nombre d’entreprises ont déployé des applications logicielles ces dernières années, mais en assurant la maintenance et l’harmonisation, c’est une autre paire de manches. Et une fois que l’on se retrouve avec une architecture complexe et fragmentée, il est très malaisé d’évoluer vers une solution intégrée.”

Daniel Lebeau (48 ans) sait de quoi il parle. Dans les années ‘90, il a simplifié l’infrastructure IT chez Kraft Foods Belgium et au cours de la décennie précédente, il a ‘affiné’ la façon de travailler chez GSK Biologicals. Cela n’est pas passé inaperçu, puisque le magazine IT américain InformationWeek a repris l’an dernier le top manager sur sa mini-liste des 50 CIO les plus influents au monde.

“Nous travaillons régulièrement dans des régions, où l’internet n’est pas disponible, déclare Lebeau en guise d’explication. Et pourtant, il faut pouvoir là aussi proposer le remote data entry, sous peine de perdre trop de temps. Pour l’Afrique noire, nous n’avons dès lors mis en œuvre qu’une seule infrastructure par satellite. Ce n’est peut-être pas très innovant, mais c’était surtout pour contrer les Américains que nous avons utilisé la technologie qui convenait exactement au problème rencontré.”

Quand peut-on dire qu’un CIO est influent?

DANIEL LEBEAU: S’il fournit une valeur ajoutée manifeste, par exemple en focalisant le département IT sur les priorités de l’entreprise. Il doit aussi être plus que simplement un patron. Un bon CIO est un leader d’opinion, quelqu’un qui peut aborder de manière pédagogique son conseil d’administration, et bien entendu aussi quel-

qu’un qui connaît les choses dont il parle.

Mes collaborateurs ne doivent pas me reconnaître en raison de mon titre, mais bien en raison de mon bagage. Comment former et accompagner une équipe de dizaines de professionnels, s’il vous manque la connaissance requise?

Je me lève chaque matin à 5 heures et je me mets à lire. Au moins un livre IT par semaine. Récemment, j’ai lu *Leading Geeks: How to Manage and Lead the People Who Deliver Technology*. Ce fut une révélation. J’ai découvert que

je suis en fait un grand passionné. Extrêmement rationnel, curieux, quelqu’un qui n’aborde que les faits: je réponds entièrement à ce profil. Alors qu’avant, je ne voulais pas être associé à ces geeks (rire).

J’aime aussi le souci du détail, pour approfondir toujours plus. Tant en business process engineering que pour les nouvelles applications logicielles. Je viens ainsi de télécharger la boîte d’outils Android. Simplement pour me rendre compte de la complexité de l’environnement dans lequel les jeunes développeurs doivent opérer aujourd’hui. Cela me plaît encore assez (rire). L’avenir appartient au mobile, non? Tendance et économique, et un chef de file dans le domaine des interfaces graphiques. A surveiller.

Même si le rôle du CIO devient toujours plus important, il voit son budget fortement se réduire.

DANIEL LEBEAU: Absolument. Chez GSK,

DANIEL LEBEAU

“J’AI DÉCOUVERT QUE JE SUIS UN GRAND PASSIONNÉ”

le budget IT a été diminué de 20% ces 3 dernières années. Ce n'est pas rien. Chez GSK Biologicals, le budget global est resté plus ou moins pareil, mais il convient d'ajouter que notre département a crû ces dernières années de 20% l'an.

En tant que CIO, il faut apprendre à vivre avec le fait que les budgets peuvent être réduits. L'important, c'est de travailler pro-activement et d'avoir devant les yeux une stratégie claire. Je prends constamment exemple sur mes pairs. Selon Gartner, nous étions en 2008 28% moins chers que nos concurrents directs. En 2009, c'était 29%. Comment en sommes-nous arrivés à un tel résultat? En simplifiant et en intégrant! Si mes concurrents peuvent enregistrer une croissance de productivité nette de 5% avec un même nombre de collaborateurs, je ne suis satisfait que si nous réalisons une hausse de 7% minimum. A cette fin, je sabre en permanence dans le nombre d'applications que nous utilisons. Less is more!

En outre, j'essaie de me focaliser sur de petits projets économiques ayant un grand impact. Tous nos employés en possession d'un téléphone intelligent peuvent aujourd'hui solliciter leur mail professionnel via cet appareil. Pour mon fils, c'est l'évidence même, mais jusqu'il y a peu, seuls les directeurs chez GSK recevaient un BlackBerry avec accès internet.

Les projets importants prennent aussi souvent trop de temps. Je me souviens encore d'un rachat en 2005, à la suite duquel nous avons dû déployer SAP aux Etats-Unis. Selon le planning, cela devait prendre 6 mois au minimum, alors que nous y sommes finalement arrivés en 7 semaines. S'en tenir à un timing strict, cela motive et stimule. Les travaux inutiles disparaissent, la documentation devient plus concise, les réunions s'abrègent et les chicaneries sont moins acceptées.

Sabrez-vous dans le nombre d'externes pour réduire les coûts?

DANIEL LEBEAU: Quatre-vingts pour cent de notre budget est consacré aux coûts du personnel, et la majeure partie revient à des indépendants. J'éprouve bien des difficultés à expliquer à mes enfants que je dois payer des consultants externes 1.000 EUR par jour. A terme, ce ne sera pas vraiment tenable dans un monde globalisé.

Si nous allons continuer à faire de l'offshoring? Ce n'est pas encore tout à fait clair. Aujourd'hui, nous organisons 15% de nos activités en Inde, mais le monde est en train de changer. Aujourd'hui, les Indiens effectuent encore des travaux de programmation simples, mais bientôt, on verra aussi apparaître sur le marché dans des pays comme l'Inde, les Philippines et la Chine des gens qui pourront assumer des travaux liés à la connaissance. Et comme nous opérons au niveau mondial, peu nous importe que nos informaticiens se trouvent à Bruxelles ou à Chennai.

Estimez-vous, vous aussi, que l'informatique dans le nuage va encore réduire les coûts?

DANIEL LEBEAU: Après la programmation, le recours aux boîtes à outils et le succès des packages, le Software as a Service (SaaS) semble être le nouveau dada en matière de gestion des coûts. Plus il y a de personnes et d'entreprises qui utilisent le même code, plus intéressant est le prix de revient. C'est logique. Et il y a beaucoup d'argent en jeu.

Il convient cependant de distinguer les processus business et les processus innovants. Les processus business productifs sont les processus qui, par définition, n'apportent à l'entreprise aucun avantage innovant ou concurrentiel. Le meilleur exemple est le mail. Un système de mail qui est un peu meilleur que celui de la concurrence, ne va pas améliorer le succès de l'entreprise. Mais si l'on exploite mieux les processus innovants, l'on dispose d'un avantage concurrentiel. Pensez à l'e-banking ou au remote data entry.

Ce que nous faisons ici, ce sont à 80-90% des processus business pro-

- > Est une filiale du groupe GlaxoSmithKline spécialisée dans la vente de vaccins (plus de 25 vaccins antigènes dans 150 pays).
- > La moitié des activités de GSK Bio concernent la recherche, l'autre moitié la production. La vente est assurée par des organisations locales de GSK dans les différents pays.
- > L'entreprise génère un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards EUR (soit plus de 10% du groupe) avec plus de 10.000 collaborateurs répartis à travers le monde (dont environ 6.000 en Belgique sur les sites de Rixensart, Wavre et Gembloux).
- > Daniel Lebeau est à la tête d'une équipe de 80 informaticiens internes et plus de 200 externes.

ductifs. Des processus qui sont partout pareils et qui peuvent donc être mis aisément dans le nuage. C'est également pourquoi nous avons mis notre système de mail dans le cloud. Pour les utilisateurs, cela ne pose aucun problème. L'IT interne doit certes prévoir un basculement, et c'est au CIO qu'il appartient de bien gérer ce dernier.

Ceci dit, je distingue très bien les avantages du cloud computing. Mais il faut aussi accepter la perte de flexibilité. Dans le nuage, ce qui est bon suffit déjà. Avant, l'on disposait d'une flexibilité illimitée, mais avec SaaS, c'est l'inverse qui est vrai. Et que se passe-t-il, si l'on a soudainement besoin de plus de capacité?

Le problème de la fragmentation ne sera pas non plus résolu par le nuage, au contraire même: la complexité et la fragmentation vont encore augmenter. Car tout détenteur d'une carte de crédit pourra mettre en œuvre un CRM à la demande de type Salesforce. Voilà pourquoi il est si important que le CIO occupe le siège du pilote. Il doit devenir en quelque sorte le chef d'orchestre de tous ces services web.

Pour le système interne, vous ne jurez que par SAP?

DANIEL LEBEAU: Je ne suis certainement pas marié avec SAP, car dans l'une de nos spin-offs, nous utilisons Dynamics AX, mais ce qu'on dit aussi à propos du nuage, c'est qu'on ne peut pas faire sans une solution ERP à la fois solide et intégrée. Sur ce point, il y a pas mal de malentendus dans notre secteur. Tout le monde pense que la plupart des projets ERP sont entre-temps terminés, mais tel n'est pas le cas. L'entreprise resource planning est encore et toujours prioritaire pour de nombreux CIO. Gartner sera d'accord.

Il y a toujours deux facettes à cette histoire. D'une part, l'on veut standardiser et automatiser tous les processus business, dans le nuage ou non, mais d'autre part, il convient de gérer soi-même les données importantes au sein de l'entreprise. Un fichier dans lequel tous les collaborateurs sont enregistrés, un fichier avec les clients, un fichier avec les produits, etc. Si l'on parvient à gérer à la perfection toutes ces sources, c'est tout bon.

Peut-être que d'ici x années, la véritable valeur de mon vaste système sera intégrée à l'historique de ces données. C'est aussi pourquoi je vais continuer à investir dans un système ERP qui soit professionnellement sûr et fiable à 99,9%.

Outre la fragmentation et un budget en baisse, y a-t-il d'autres problèmes encore auxquels un CIO doit faire face?

DANIEL LEBEAU: Le consumérisme et l'uniformisation! Peter Hinssen en parle dans son nouveau livre. Les travailleurs aspirent aussi à des applications avec des interfaces pratiques et une expérience d'utilisation supérieure. C'est là également l'une des raisons pour lesquelles les applications en nuage vont grimper en flèche. La seule façon pour une entreprise de pouvoir suivre cette tendance est de proposer des applications dans le nuage, via un 'single tenant cloud', et d'utiliser les mises à niveau associées. Sinon, il faudra patienter des années, avant que les toutes nouvelles interfaces soient introduites. #

“Dans le nuage, ce qui est bon suffit déjà.”