

ÉDITO

Réduire la complexité est aujourd'hui le désir le plus cher des DSI. Cet axe est même devenu stratégique à la Société Générale où il est suivi par le comité exécutif. Une préoccupation à laquelle le Cloud se promet d'apporter des réponses pour toutes les entreprises. Baisser les coûts et améliorer l'agilité sont à chaque fois les buts.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES :

Cloud Computing : un impact fort sur l'organisation de la DSI

p. 1 à 6

GESTION DE CARRIÈRE

Des cartes perforées au Cloud, l'informatique reste une aventure humaine

p. 8 à 10

INTERNATIONAL

Une nouvelle mission pour les DSI : contribuer à la tarification

p. 13 à 15

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Réduction de la complexité à la Société Générale

p. 16 à 19

HUMEUR

p. 20

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Cloud Computing : un impact fort sur l'organisation de la DSI

Le Cloud Computing transforme l'organisation de la DSI. Celle-ci doit être repensée afin de mieux piloter des prestataires et se rapprocher des métiers. Les compétences évoluent vers des profils de plus haut niveau en architecture, ou en gestion de contrats.

L'adoption de solutions de Cloud Computing redéfinit l'organisation et le positionnement de la DSI dans l'entreprise. Les changements sont d'autant plus importants lorsque la migration vers le Cloud est massive. C'est une évolution en cours à laquelle les managers IT doivent répondre.

La DSI change de rôle

C'est ce que l'on observe chez Nexans, la Mutuelle Générale, Mikit, à la CDFT, chez PagesJaunes ou au Groupe Tarkett. La direction des systèmes d'information se voit ainsi allégée d'une part importante de la gestion des infrastructures. En revanche, elle devra gérer la relation avec les fournisseurs de services Cloud et aura un rôle croissant d'accompagnement des métiers. Dans certains cas, des efforts liés au développement sont également stoppés avec la montée en puissance du mode Saas (*Software as a Service*). Au final, les profils des intervenants de la DSI évoluent vers des architectes de haut niveau ou des « delivery managers », notamment chargés de suivre les contrats de services. ▶

7 DÉCIDEURS INFORMATIQUE TÉMOIGNENT

Konstantinos Voyiatzis

Nexans

José Curras

Nexans

Cécile Bottalla

Mutuelle Générale

Jean-Michel Mougeolle

Mikit

Patrice Salsa

CFDT

Jean-François Paccini

PagesJaunes

Fabrice Barthélémy

Groupe Tarkett

NEXANS

- ◊ L'essentiel du système d'information a migré vers un Cloud IaaS et SaaS privé géré par un prestataire
- ◊ La DSI commande des services auprès du prestataire et s'assure de leur disponibilité
- ◊ Les développeurs seront moins nombreux et travailleront sur un PaaS synonyme d'industrialisation

CFDT

- ◊ Le système d'information a migré vers un Cloud IaaS et vers des services SaaS
- ◊ Une DSI a été créée afin de mener ce projet dont l'effectif est passé de 4 à 12 personnes
- ◊ Grâce au Cloud, 80 % du temps peut être consacré aux projets stratégiques

MUTUELLE GÉNÉRALE

- ◊ Le système d'information migre vers un Cloud IaaS et vers des services SaaS
- ◊ Le profil de Delivery manager a été créé pour gérer la relation avec les prestataires
- ◊ Les ingénieurs de production seront moins nombreux mais des profils de très haut niveau resteront nécessaires

PAGESJAUNES

- ◊ Un Cloud public IaaS a été choisi afin de lancer un projet innovant UrbanDive.
- ◊ Les métiers de l'exploitation et de développement sont interdépendants et leur niveau de compétence a augmenté
- ◊ Aucune relation directe n'est nouée avec Amazon car PagesJaunes veut garder la main sur l'infrastructure, qu'elle soit dans le Cloud, ou pas

MIKIT

- ◊ Migration du système d'information vers le PaaS de Salesforce
- ◊ La DSI a été réduite à deux personnes qui sous-traitent les développements à un prestataire
- ◊ Des utilisateurs sont formés au paramétrage fonctionnel afin de soulager la DSI.

GROUPE TARKETT

- ◊ L'usage du Cloud est centré sur deux services SaaS (Salesforce et Kyriba).
- ◊ Ces projets ont été essentiellement menés par les métiers
- ◊ La DSI a joué un rôle d'accompagnement et de validation

L'évolution des demandes métiers à l'origine de la démarche Cloud



La DAF n'est pas impliquée dans le cadrage des budgets

Konstantinos Voyiatzis
Nexans

Premier exemple : Nexans. Depuis le début de 2011, ce leader mondial du câble électrique a transféré une bonne partie de ses applications dans un Cloud privé géré par HP. Les applications qui restent en interne sont appelées à suivre la même voie. Les relations avec les métiers ou avec la direction administrative et financière n'ont pas pour autant été bouleversées. « *La DSI avait déjà des contrats de service avec ses clients internes et cela continue aujourd'hui. Quant à la DAF, elle n'est pas impliquée dans le cadrage des budgets* », explique **Konstantinos Voyiatzis, DSI de Nexans**.

Le cadrage des budgets reste donc de la responsabilité de la DSI qui, comme auparavant, facture ses prestations auprès des métiers, en Capex ou en Opex. En fait, si les attentes des métiers n'ont guère changé avec le Cloud, c'est que leur évolution a été à l'origine de l'adoption du Cloud.

« *C'est parce que leurs attentes avaient changé qu'il a fallu complètement revoir le modèle de Delivery de l'informatique* », explique en effet **José Curras, directeur des opérations et services chez Nexans**. Le Cloud s'est traduit par un changement pour les équipes internes, en termes de compétences et d'approche. « *Auparavant, les gens étaient dans un modèle où ils produisaient des services et les délivraient aux utilisateurs. Désormais, la DSI commande un service auprès de HP et s'assure de sa disponibilité et de son évolutivité* », explique José Curras. Pour gérer ce changement de paradigme, Nexans a défini les compétences clés que chacun devait acquérir, ainsi qu'un programme d'accompagnement. Cette démarche a été menée sur fond de démarche Itil V3 pour le service delivery et de PLM (Product Lifecycle Management) pour l'innovation et la mise en production de nouveaux services.

Vers une disparition progressive des développeurs

En pratique, les développeurs et les opérateurs vont disparaître à moyen terme, et les responsables de production seront moins nombreux. « *Mais nous aurons plus de gestionnaires de contrats et de responsables de projets, ces derniers étant en outre davantage tournés vers les métiers* », explique Konstantinos Voyiatzis, DSI de Nexans. Ces responsables ►



Nous aurons davantage de gestionnaires de contrats et de responsables de projets

Konstantinos Voyiatzis
Nexans

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

José Curras
Nexans

sur **CIO Online**



de projets ne seront pas orientés vers le développement mais ils devront maîtriser le paramétrage de progiciels comme SAP, SharePoint ou Microsoft Dynamics. « *Le paramétrage relève d'une expertise fonctionnelle qui doit être conservée en interne* », insiste Konstantinos Voyiatzis.

La disparition des développeurs sera toutefois progressive car des développements spécifiques resteront réalisés en interne pendant un certain temps. Pour ces développeurs, une plateforme Cloud de type PaaS (*Platform as a service*) met à leur disposition un cadre de développement en technologies Tomcat, Apache et .Net, synonyme d'industrialisation et de professionnalisation. Les normes, les standards et les versions des outils sont de facto unifiés, de même que les versions des développements et des logiciels déployés auprès des utilisateurs. « *Ce PaaS a joué un rôle d'accélérateur dans ce processus* », précise Konstantinos Voyiatzis. Pour les développeurs, le cadrage change donc beaucoup mais la façon dont ils codent les applications restera la même.

Parallèlement, le développement d'applications évolue vers les niveaux architecture et conception. Il s'agit notamment de travailler avec HP afin d'optimiser l'architecture technique. « *Nous devons conserver des compétences fortes en interne par exemple afin de veiller à ce que l'architecture envisagée par HP ne génère pas de coûts de licences supplémentaires* », explique Konstantinos Voyiatzis.

Mutuelle Générale : profils de haut niveau et gestionnaires de contrats

A l'instar de Nexans, la Mutuelle Générale a opté en 2011 pour une migration massive de ses infrastructures vers le Cloud, vers un IaaS (chez Atos) ainsi que vers des applications SaaS (Microsoft Office 365 ou Salesforce). Excepté dans le cas de Salesforce, c'est la DSI qui a proposé le recours à ces solutions et qui en a démontré l'intérêt, au cas par cas. « *Il n'y avait pas de religion, ni à la DSI, ni chez les métiers, ni à la direction générale* », précise **Cécile Bottalla, directrice informatique de Mutuelle Générale**.

Depuis le lancement de cette migration, la DSI s'allège progressivement des tâches de bas niveau liées à la production et à la gestion des infrastructures. « *Nous avons moins besoin de techniciens et d'ingénieurs de production mais nous avons toujours besoin de quelques profils de très haut niveau* », précise Cécile Bottalla. Parmi ces profils : des DBA (Administrateurs de bases de données), des architectes d'infrastructures et des développeurs sachant gérer les Web Services et les outils ETL (Extract Transform Load), nécessaires à la connexion entre les applications SaaS et celles qui sont dans le Cloud IaaS du prestataire. Dans ce contexte, la maîtrise de la dimension sécurité est essentielle.

Un nouveau métier : le Delivery manager

Quant aux relations avec les métiers, ce qui change, c'est la refacturation. « *Les coûts sont plus clairs donc plus facile à refacturer* », estime Cécile Bottalla. Elle ne croit pas en revanche à une relation directe entre les métiers et les fournisseurs informatiques, notamment via un portail de services. Selon elle, le SaaS ne s'achète pas sur étagère. L'intégration est au ►

8 BONNES PRATIQUES POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DE LA DSI VERS LE CLOUD

- 1 Créer la fonction de Delivery Manager (gestionnaire de contrats) afin de gérer la relation avec les prestataires.
- 2 Renforcer les équipes avec des architectes de haut niveau et des développeurs maîtrisant les technologies d'intégration (Web Services, ETL...).
- 3 Profiter de l'ergonomie des offres SaaS pour déléguer une partie du paramétrage à des utilisateurs avancés.
- 4 Repositionner la DSI sur la relation avec le prestataire, l'accompagnement des métiers, la validation des choix et l'intégration avec le système d'information interne.
- 5 En cas de choix d'une plateforme IaaS, améliorer la collaboration entre les développeurs et les exploitants afin d'automatiser le provisioning et le deprovisioning de ressources.
- 6 Profiter du Cloud pour améliorer le processus de refacturation des services auprès des métiers.
- 7 Profiter du déploiement d'un PaaS pour standardiser et professionnaliser les développements logiciels.
- 8 Canaliser les métiers en leur demandant d'exprimer des besoins et non de proposer des solutions SaaS sur étagère.



Le Delivery manager suit les SLA, les délais et les coûts

Cécile Bottalla
Mutuelle Générale

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Cécile Bottalla
Mutuelle Générale
sur **CIO Online**



contraire plus complexe que pour des applications internes. De plus, avec Salesforce par exemple, on reste dans une démarche de projets de développement. « *Il faut faire preuve d'organisation quand on gère l'externalisation* », ajoute Cécile Bottalla. C'est pourquoi la DSI a embauché un nouveau profil, le Delivery Manager, en charge du suivi des contrats et de la rédaction des appels d'offres. « *Interface permanente avec le fournisseur, il suit les SLA, les délais et les coûts, et gère les demandes de pénalités* », explique Cécile Bottalla. À terme, une équipe entière devrait être dédiée à cette fonction.

La CFDT a créé sa DSI afin de migrer vers le Cloud

Comme Nexans et la Mutuelle Générale, la CFDT a décidé de migrer l'ensemble de son système d'information vers le Cloud, en l'occurrence vers l'infrastructure IaaS d'Intrinsec et vers des applications en SaaS, mode qui sera désormais privilégié pour les nouveaux projets. Afin de gérer ce changement de stratégie, la DSI a été créée en avril 2010. Depuis, elle est passée de 4 à 12 personnes et les profils ont beaucoup évolué.

Auparavant, il s'agissait essentiellement de chefs de projet qui faisaient en fait du développement. « *Mais avec le Cloud, nous avons davantage besoin de gérer des projets, des plannings, de l'opérationnel* », explique **Patrice Salsa, DSI de la CFDT**. La DSI compte ainsi aujourd'hui plusieurs chefs de projet orientés vers ces tâches, un responsable des études, un architecte technique et un responsable d'infrastructures chargé d'assurer l'interface avec Intrinsec. Les contrats sont élaborés par la DSI avec l'assistance d'un cabinet juridique dans la phase finale. Le suivi financier est ensuite réalisé par un contrôleur de gestion qui est hors de la DSI mais qui lui est affecté à plein temps.

80 % du temps consacré aux projets stratégiques

Le passage au Cloud a également changé les relations de la DSI avec les autres entités de l'organisation syndicale. « *La direction générale constate que la DSI assure désormais ses fonctions. Ainsi, la fourniture d'énergie informatique et la gestion des évolutions n'occupent plus que 15 à 20 % de la DSI, le reste peut être consacré au lancement de projets stratégiques comme la fourniture de services mobiles* », explique Patrice Salsa. Désormais, la DSI participe même aux orientations stratégiques de la CFDT, dès lors que l'IT peut être un déclencheur ou un moteur. Le nouvel adhérent de la centrale syndicale fera un usage plus fréquent de son mobile.

La migration vers le Cloud a également permis d'améliorer fortement la qualité de service et finalement de restaurer l'image dégradée du système d'information auprès des utilisateurs. Pour autant, les métiers et les responsables des RH doivent être initiés aux nouvelles règles du jeu apportées par le SaaS. « *Nous leur expliquons qu'ils doivent nous faire confiance et venir vers nous avec une demande, et non avec une solution trouvée sur Internet* », explique Patrice Salsa. De son côté, la DAF a désormais une visibilité à long terme sur les coûts informatiques, même si le budget a augmenté.

Mikit : une DSI réduite grâce au Cloud

La société Mikit est une entité de taille plus modeste que Nexans ou même que la CFDT. Cette entreprise gère un réseau de revendeurs en franchise de maisons particulières « prêtes à finir. » Pour réduire ses coûts et gagner en réactivité, elle a préféré en 2011 s'appuyer sur une plate-forme PaaS, celle de Salesforce, afin de construire un back-office partagé par tous les collaborateurs et franchisés. Ce PaaS devrait à terme accueillir l'essentiel du système d'information de Mikit, y compris son ERP. « *Le Cloud soulage la DSI des tâches d'administration basiques et lui permet de se concentrer sur des points techniques très importants comme la gestion des flux de données entre Salesforces et les applications qui restent en interne* », explique **Jean-Michel Mougeolle, DSI de Mikit**.

Une partie du paramétrage délégué à des utilisateurs avancés

Une fois les développements initiaux réalisés, 80 % du travail relève d'un paramétrage simple à réaliser, au point qu'il est partiellement pris en charge par les utilisateurs eux-mêmes. « *Nous avons créé un nouveau profil, l'administrateur fonctionnel, intermédiaire entre utilisateur et* ►



80 % du temps peut être consacré aux projets stratégiques

Patrice Salsa
CFDT

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Patrice Salsa
CFDT
sur **CIO Online**





La paramétrage est en partie délégué à certains utilisateurs

Jean-Michel Mougeolle
Mikit

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Michel Mougeolle
Mikit

sur CIO Online



DSI », explique en effet Jean-Michel Mougeolle. Ce profil est par exemple chargé de configurer des workflows ou de gérer le reporting pour la création et le déploiement de nouveaux rapports. Une fois formés par la DSI, ces utilisateurs sont entièrement autonomes, ce qui libère du temps pour développer de nouvelles fonctionnalités du côté de la DSI.

Cette organisation a permis de réduire la DSI à deux personnes dont une part importante des activités consiste à traduire les besoins métiers en besoins techniques transmis à un prestataire, en l'occurrence Deloitte, qui réalise les développements. Ces deux personnes ont des profils orientés gestion de projets MOA et MOE, ainsi qu'administration au sens de Salesforce, avec une formation technique.

Depuis cette migration vers le Cloud, la direction générale attend un accompagnement métier plus important, avec une vision globale. « La DSI est davantage vue comme un pousseur de fonctionnalités qui accompagne la direction générale et les directions métiers, et non plus comme un simple pousseur de serveurs », précise Jean-Michel Mougeolle. Pour sa part, la DAF ne finance plus de nouveaux serveurs et a désormais une meilleure visibilité sur les coûts. « Avec le Cloud, il y a beaucoup moins de coûts cachés », note à ce sujet Jean-Michel Mougeolle.

PagesJaunes : un impact fort sur les exploitants, moindre sur les développeurs

Autre cas, PagesJaunes le spécialiste des annuaires, a ouvert en 2011 son service UrbanDive qui repose sur une modélisation en 3D de villes à partir de photos. UrbanDive a été développé et déployé dans le Cloud de type IaaS d'Amazon. Il s'agissait de développer et de mettre en œuvre rapidement une solution innovante en dehors des structures plus lourdes d'une DSI classique.

Cet usage du Cloud public d'Amazon, a eu un impact à la fois sur les métiers informatiques de l'exploitation et sur les développeurs. « Il n'y a plus besoin d'exploitants classiques, notamment pour installer le matériel, mais il faut davantage d'ingénieurs système et réseau et de spécialistes sécurité. De plus, leur niveau doit être plus élevé », constate Jean-François Paccini, directeur technique Pôle Internet chez PagesJaunes.

Un rapprochement entre exploitation et développement

Jean-François Paccini estime que le cloud d'Amazon n'exprime son potentiel que si les processus d'exploitation sont industrialisés, à commencer par la création en temps réel des machines virtuelles. Pour y parvenir, il faut donc un rapprochement entre les ingénieurs système, qui doivent acquérir une capacité de développement, et les équipes de développement, afin de procéder à du déploiement automatique et de l'intégration continue. « Concrètement, il s'agit de savoir 'scripter' l'infrastructure en elle-même », précise Jean-François Paccini. La frontière devient donc floue entre le développement et l'exploitation, alors que dans une DSI traditionnelle, les études délivrent un package qui est mis en production par l'exploitation.

Quant au codage des applications, il ne change guère, d'autant que les spécificités propres à Amazon n'ont pas été utilisées, afin de ne pas contaminer le code avec des fonctions qui pourraient empêcher la réversibilité vers une autre plateforme. « Nous en restons aux technologies Java, PHP et SQL », résume Jean-François Paccini. Cette volonté de garder la main sur l'infrastructure a une conséquence sur la relation avec Amazon : le métier de suivi du service avec le fournisseur n'existe pas. « De toute façon, Amazon privilégie une relation via Internet qui nous convient, car c'est notre culture », explique Jean-François Paccini.

Groupe Tarkett : la DAF très impliquée dans le choix du SaaS

Dernier exemple, le Groupe Tarkett – fabricant de moquette – a restreint le périmètre du Cloud au seul mode SaaS. Deux projets ont ainsi été menés depuis 2010 : un projet de gestion de relation client sous Salesforce aux Etats-Unis, et un projet de gestion de la trésorerie sous Kyriba en France. Dans les deux cas, la DSI a été intégrée dès le début et a participé au choix final. Ses arguments et ceux du métier allaient tous dans le même sens : réduction des coûts, rapidité de paramétrage et amélioration de l'ergonomie.

La DAF, qui chapeaute la DSI, a eu un rôle restreint mais essentiel, sur le projet Salesforce. ►



Les ingénieurs système doivent acquérir une capacité de développement

Jean-François Paccini
PagesJaunes

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-François Paccini
PagesJaunes

sur CIO Online





La DSI
accompagne
et valide le
paramétrage
Fabrice Barthélémy
Groupe Tarkett

« Nous avons validé le timing et les aspects financiers en nous basant sur une étude réalisée par la DSI, qui a consisté à réaliser un benchmark de Salesforce par rapport à une solution traditionnelle déjà déployée en interne », explique **Fabrice Barthélémy**, directeur administratif et financier du Groupe Tarkett.

Le rôle du métier a été prépondérant, la DSI a assumé un rôle d'accompagnement

Pour Kyriba, Fabrice Barthélémy est intervenu à la fois en tant que DAF chapeautant la DSI et la direction juridique et en tant que direction métier, dont le rôle a été prépondérant durant l'ensemble du projet, y compris pour le paramétrage. Toutefois, la DSI était représentée afin d'assumer un rôle d'accompagnement et de validation du paramétrage.

« **La DSI a des compétences en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrage dont les métiers ont besoin** », précise Fabrice Barthélémy. La DSI a aussi pris en charge la problématique d'intégration avec SAP. Plus généralement, cette DSI a beaucoup évolué depuis plusieurs années. Elle est davantage tournée vers les utilisateurs alors qu'autrefois, elle s'occupait de systèmes et d'infrastructures. Cette tendance est renforcée par l'adoption de solutions SaaS. ■

Thierry Lévy-Abégnoli

VIRTUALISATION : CONCRETISER SES PROMESSES DU DATA CENTER AU POSTE DE TRAVAIL Plus de complexité ou vrai gain de flexibilité ?

Jeudi 5 avril 2012 de 8 h 30 à 14 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

Gagner en souplesse et en réactivité tout en maîtrisant ses coûts est indispensable pour un manager IT au service des métiers. La virtualisation apporte des réponses efficaces dans ce cadre. Les décideurs IT doivent en maîtriser toutes les subtilités à l'échelle du Data Center comme des postes de travail, nomades et mobiles

Poste de travail : segmenter les usages

Le 26 janvier 2012, CIO et Le Monde Informatique ont accueilli cent quarante managers IT au Pavillon Dauphine à Paris sur le thème de l'évolution du poste de travail. La segmentation par les usages est la réponse face à la multiplication des terminaux.

La diversité des types de terminaux est déjà une réalité en entreprise. La DSI doit faire face. C'est ce qu'a souligné Didier Navez, Senior Advisor du cabinet d'analystes Forrester Research, en ouverture de la matinée stratégique « Poste de travail » organisée par CIO et Le Monde Informatique le 26 janvier 2012 au Pavillon Dauphine, à Paris. Cette diversité fait cohabiter les bons vieux PC, les postes virtuels sur clients légers, les tablettes et les smartphones. Certains terminaux ne sont désormais même plus possédés par l'entreprise mais directement achetés par les salariés pour un usage mixte, privé et professionnel.

Importance de la gestion des terminaux

Face à cette situation, Marc Bigot, Directeur Commercial de Novell France, a rappelé l'importance de la bonne gestion des terminaux, ou « end point management ». Cette gestion doit autoriser leur diversité, répondre aux attentes de confort des collaborateurs, prendre en charge les évolutions des logiciels, permettre le partage personnalisé des informations et enfin sécuriser les accès au système d'information. A cela s'ajoute le désir croissant des utilisateurs de collaborer toujours plus. Ils adoptent de nouvelles habitudes de communication sur de nouveaux outils, notamment les medias sociaux.

Une première table ronde a permis de faire le point sur les pratiques actuelles des entreprises en la matière, sur le thème « *Servir les collaborateurs via la nouvelle génération de terminaux.* » On a pu ainsi entendre les retours d'expérience de : Jean-Claude Zeifman, responsable cellule innovation à la DSI de GDF Suez ; Antonio da Silva, Information Manager des Laboratoires Roche ; Jean-Luc Pinté, Responsable infrastructure et assistance utilisateurs du Conseil Général de la côte d'or (21) et François Couton, DSI de Canal+. Jean-Claude Zeifman a étudié en détail quels outils étaient appropriés pour quels profils de collaborateurs. Les laboratoires Roche, pour leur part, ont déployé des applications synchrones et asynchrones sur des tablettes tactiles pour leur force commerciale. Jean-Luc Pinté et François Couton ont, quant à eux, opté pour la virtualisation afin de s'adapter à tout les cas de figure de terminaux.

Partout chez soi

« *Tous les terminaux de la planète sont mon poste de travail, j'en choisis comme je m'habille le matin, selon mon humeur et mes besoins* » a résumé Guillaume Le Tyrant, responsable marketing produits chez Citrix. Le DSI doit rendre indolore tant pour ses équipes que pour les utilisateurs la diversité des terminaux comme l'évolution incessante des environnements techniques et applicatifs. Il ne reste plus ensuite qu'à choisir les bonnes applications sur le bon environnement comme on choisit la bonne cravate qui convient à la bonne chemise. La segmentation des usages va donc de pair avec celle du couple environnement et terminal.

L'expérience utilisateurs au cœur de la problématique

« *Délivrer la bonne expérience utilisateur tant aux collaborateurs qu'aux consommateurs* » a été de ce fait le thème de la deuxième table ronde. On a ainsi pu partager les expérimentations et les stratégies de : Flora Queiroz, responsable de la communication numérique et webmestre éditorial de la ville de Saint Germain en Laye ; Sandrine Dangreville, chargée de mission pour la mise en œuvre des ENT et TICE dans l'Unité Lycées de la Région Île-de-France ; Jean-Michel Texier, directeur technique d'AlloCiné et Patrick Perret, directeur des études informatiques chez Boulanger.

La ville de Saint Germain en Laye s'est ainsi dotée d'une application municipale pour smartphones à l'attention de ses citoyens tandis que les élèves et les enseignants des lycées franciliens utilisent un environnement numérique de travail comprenant une bureautique Libre Office virtualisée. Mais l'innovation n'est pas toujours aisée en matière de nouvelles applications mobiles. On citera ainsi l'inertie de l'écosystème du monde de la publicité qui freine l'adoption du standard HTML 5 pour le développement d'applications portables chez AlloCiné ou la problématique de la gestion d'une photothèque qui rend plus délicate la mise en œuvre d'applications complexes d'aide à la vente chez Boulanger. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
la conférence
sur CIO Online

Des cartes perforées au Cloud, l'informatique reste une aventure humaine

Un projet qui marche, c'est un projet où il y a une équipe de gens qui travaillent bien ensemble. C'est la philosophie défendue par Philippe Cottret, ancien DOSI de Chantelle. Il tire les leçons de quarante ans de management d'équipes informatiques.



CIO : *Comment vous êtes-vous lancé dans le métier de responsable informatique ?*

Philippe Cottret : J'ai eu mon bac en 1968. Après un rapide passage en Médecine, j'ai préféré intégrer une entreprise pour y apprendre un métier. A l'époque, c'était facile, il n'y avait pas de chômage. L'informatique constituait un monde nouveau. Pour celui qui était un peu débrouillard, l'époque était un rêve. J'ai intégré la société Valton qui gérait la marque « Petit Bateau. ». C'était à Troyes, dans ma région d'origine. Simultanément, j'ai suivi des cours au CNAM. J'ai été chanceux, finalement.

CIO : *Quel est le fil rouge de votre carrière ?*

Philippe Cottret : C'est les rencontres avec les gens. C'est après avoir rencontré Jacques Palencher, premier adjoint au maire de Troyes, que je suis entré à la mairie. Il m'a recontacté parce qu'il cherchait quelqu'un avec mon profil et qu'il avait aimé « mon sale caractère ». Quelques années plus tard, c'est parce que j'avais rencontré Dominique David

qui s'occupait des nouvelles activités de services du groupe Renault (assistance, contrats d'entretien, etc.) que j'ai quitté Frafor du groupe Levi Strauss qui allait mal pour le rejoindre. Et j'ai pris à l'époque le risque de venir en région parisienne et d'intégrer un grand groupe malgré ma culture PME. Enfin, en 1992, je cherchais à quitter Renault où l'esprit PME avait cessé de souffler dans la division services - elle allait d'ailleurs être en partie réintégrée à la Diac peu après-, et un cabinet de chasseur de têtes m'a proposé deux postes : l'un à France 3, la télévision régionale, l'autre chez Chantelle. Là, j'ai rencontré Patrice Kretz, qui appartenait à la cinquième génération de la famille ayant fondé Chantelle et nouveau président du directoire. Ça été le coup de cœur. Je suis entré dans l'entreprise comme DOSI et membre du Comité de Direction.

CIO : *Qu'entendez-vous par « esprit PME » ?*

Philippe Cottret : L'esprit PME, c'est l'absence de lourdeurs hiérarchiques et des relations humaines qui sont simples. L'entreprise que j'aime bouge et est simple, avec des ambitions de développement international, un management humain, dotée d'un patron qui comprend l'informatique quand on lui explique. Le patron doit comprendre que l'informatique ne doit pas être prise comme un centre de coût mais bien comme un levier de création de valeur.

CIO : *Quelles évolutions avez-vous vécu dans la fonction de DSI sur vos quarante ans de carrière ?*

Philippe Cottret : C'est un métier exceptionnel. Celui qui le pratique est chanceux. Même si au départ, on traitait surtout de la facturation, il n'y a pas dans toute l'entreprise un métier plus transversal. Le DSI est en lien avec les financiers, les juristes, le marketing, tous les collaborateurs, et même, aujourd'hui, les consommateurs via les réseaux sociaux. Hier, il fallait dire Directeur Informatique, aujourd'hui DSI, demain peut-être Directeur Numérique. Les évolutions techniques vont de plus en plus vite. Tout a été informatisé, automatisé, au fil de ces vingt dernières années.

CIO : *Quelles en ont été les conséquences ?*

Philippe Cottret : Il faut se remettre en cause de façon permanente. Par exemple, j'ai commencé ma carrière avec les cartes perforées. Aujourd'hui, on est dans le Cloud. Entre les deux, les équipes ont dû profondément changer puisque, désormais, beaucoup d'infrastructures sont dehors, chez le fournisseur de Cloud. S'il était possible, il y a une vingtaine d'années, au DSI de rester dans sa tour d'ivoire technique, c'est aujourd'hui impossible, étant donné que l'on a même affaire à des gens, y compris au sein des métiers, qui maîtrisent mieux que nous les nouveaux outils, certains apportant leurs propres outils personnels au bureau avec le fameux phénomène du « *bring your own device*. » Le DSI doit être l'homme de la transversalité et de la sécurité. Certainement pas un simple technicien. ▶

CIO : *Y-a-t-il des choses qui n'ont pas changé ?*

Philippe Cottret : Parmi les constances annuelles, il y a le séminaire « *se rapprocher des DG et des directions métier* ». Ca, ça n'a pas changé ! Et ça ne changera jamais.

CIO : *Quel avenir voyez-vous pour les DSI ?*

Philippe Cottret : Le rôle va devenir encore plus compliqué et donc intéressant. La DSI va devoir évoluer en DSIO ou en une autre DSix avec comme ambition d'accroître sans cesse le « travailler ensemble », la collaboration des collaborateurs. Tout le monde a un PGI mais toutes les entreprises n'ont pas des outils pour mieux gérer la supply-chain sur un mode collaboratif à travers le monde entier. Une autre tendance forte est la disparition des développements spécifiques. Le DSI va de plus en plus être un assembleur qui va assembler des outils standards, parfois même des outils grand public personnels. Et puis le DSI va devoir accompagner une nécessaire évolution de la société dans son ensemble.

CIO : *De quelle évolution de la société parlez-vous ?*

Philippe Cottret : Par exemple, il est stupide de tous se mettre dans nos voitures aux mêmes heures dans les mêmes bouchons. Les gens peuvent, pour la plupart, travailler de chez eux, en télétravail, même si je ne crois pas au télétravail complet. L'informatique donne les moyens de travailler ensemble sans être physiquement dans le même lieu. Le DSI qui reste à gérer ses imprimantes et ses PC est mal parti. Et puis, si le DSI n'accompagne pas les évolutions, il les subira. Et ne survivra pas.

CIO : *Avez-vous déjà vu une telle situation ?*

Philippe Cottret : Beaucoup d'entreprises hésitent à mettre leur messagerie dans le Cloud « *pour des raisons de sécurité* ». Or les collaborateurs ont besoin d'y recourir. Ils n'ont pas assez de place sur leur compte professionnel, ils ne peuvent pas interroger leurs emails avec leurs *smartphones*, etc. Le résultat, c'est que les collaborateurs s'ouvrent des comptes personnels pour y transférer les données professionnelles. Pour être plus efficaces. Mais le DSI doit malgré tout surveiller ce qui se fait pour garantir la sécurité, la pérennité, le respect des règles CNIL comme budgétaires, etc. Tant pis s'il est le vilain petit canard. Il doit tout de même sécuriser et standardiser en respectant un budget, cela pour le bien de l'entreprise.

CIO : *Durant votre carrière, avez-vous toujours trouvé que les technologies proposées étaient à la hauteur des problèmes à résoudre ?*

Philippe Cottret : Les technologies ne sont pas toujours à la hauteur de leurs promesses quand elles sont lancées. Mais cela vient après. Essayer les plâtres exige des précautions. Cela a été le cas lorsqu'il a fallu gérer les temps de réponse dans les premières bases de données relationnelles. Certaines marques ont disparu mais je n'ai pas souvenir de technologies qui aient totalement échoué. Ce qui est vraiment dur, c'est de faire des choix pour dix ou quinze ans. Il y a une concentration des fournisseurs et leurs stratégies ne sont pas forcément celles que l'on attendait. La technologie peut donc marcher dans la pratique à un moment donné mais ne pas avoir été soutenue par le bon fournisseur pour assurer son évolution et sa pérennité. Vous pouvez acheter un PGI chez un éditeur, PeopleSoft par exemple, et vous retrouver avec un autre interlocuteur six mois plus tard, par exemple Oracle.

CIO : *Croyez-vous que les relations avec les fournisseurs vont changer ?*

Philippe Cottret : Les relations contractuelles avec les fournisseurs vont être de plus en plus difficiles, malgré l'émergence de nouveaux modèles économiques comme le SaaS. ▶

LES CINQ PILIERS DE LA SURVIE DU DSI EN ENTREPRISE

- ❶ **Communiquant.** Le DSI doit savoir communiquer pour tenir son rôle et survivre entre le marteau des métiers et l'enclume des fournisseurs.
- ❷ **Clair et transparent.** Le DSI doit savoir présenter des choix clairs aux métiers, en toute transparence sur les avantages et inconvénients des choix possibles sans être trop technique.
- ❸ **Doté d'un esprit d'équipe.** « *Un projet qui marche, c'est un projet où il y a une équipe de gens travaillant bien ensemble* » affirme Philippe Cottret. Il illustre son propos : « *une équipe peut intégrer les meilleurs attaquants et les meilleurs défenseurs mais elle ne deviendra bonne que quand les attaquants seront les premiers défenseurs et vice-versa. Le DSI doit être le capitaine d'une équipe comme ça.* »
- ❹ **Architecte de l'assemblage.** Le DSI est l'homme de la transversalité et de la sécurité. Il assemblera de plus en plus des outils trouvés sur étagère pour éviter les coûteux développements spécifiques tout en répondant aux besoins de tous les métiers. Il doit cependant fixer les règles pour garantir le bon fonctionnement et de la sécurité du système d'information.
- ❺ **Détecteur de tendances.** Le DSI doit être de son époque, savoir ce qui est prêt ou non, ce qui va arriver ou pas.

CIO : *Comment avez-vous vécu la révolution technologique des dernières années ?*

Philippe Cottret : La révolution technique des dernières années est bien sûr informatique. Mais elle est surtout télécoms, alors qu'aujourd'hui les télécoms ne sont pas partout à la hauteur. Par exemple, dans les pays d'Afrique, il est rare de pouvoir trouver des lignes à plus de 256 kbit/s. Comment voulez-vous faire du SaaS avec ça ?

CIO : *De quoi êtes-vous le plus fier dans votre carrière ?*

Philippe Cottret : Je suis fier d'avoir pu mener des équipes bien intégrées dans des entreprises au point d'avoir toujours gardé des contacts amicaux avec des gens de toutes les équipes que j'ai managées. Si l'on n'est pas capable de mener une équipe, de porter des messages aux métiers avec son équipe, ce n'est pas la peine de poursuivre : il faut changer de métier. Quand ça, ça marche, le reste suit.

CIO : *A l'inverse, qu'aimeriez-vous effacer ?*

Philippe Cottret : J'ai vécu des moments difficiles à quelques reprises. Par exemple, quand l'esprit PME n'était pas présent. Ou bien quand j'ai vécu le déclin d'une entreprise sans rien pouvoir y faire, en étant obligé de partir pour ne pas sombrer avec elle, en ne songeant qu'à sauver ma peau. Bien sûr, j'ai aussi vécu des projets qui n'ont pas marché, où la communication n'a pas toujours été bonne. Mais, ça, c'est la vie.

CIO : *Comment s'est déroulé votre départ à la retraite ?*

Philippe Cottret : Je suis en retraite depuis septembre 2011, en ayant choisi la date. Après 19 ans de bons et loyaux services, alors que l'on venait de terminer la mise en place de la partie la plus complexe d'un projet SAP, c'était le bon moment. J'avais embauché quelqu'un pour le projet dans l'optique d'en faire le futur DSI.

CIO : *Comment envisagez-vous votre retraite ?*

Philippe Cottret : En gardant une vie active après la vie active. Certainement pas en arrêtant brutalement tout travail et en partant à campagne repeindre des volets ou planter des carottes. Je souhaite pouvoir continuer à être stimulé intellectuellement tout en étant utile à d'autres grâce à mon expérience. Je vais rester dans des cercles comme l'Agora des DSI, y réfléchir sur des sujets comme l'évolution des entreprises ou l'intégration de la génération Y. Aujourd'hui, la technique permet de tout faire. L'époque à venir va être passionnante.

CIO : *Avez-vous recherché des missions particulières avant votre départ ?*

Philippe Cottret : Non, je n'avais rien recherché. J'aimerais par exemple aider des PME qui n'ont ni les moyens ni l'utilité d'avoir un DSI à temps plein. Je crois beaucoup aux DSI à temps partiel ou à temps partagé. J'apprécie aussi d'être l'ambassadeur d'une société en les aidant à se développer, avec mon expérience du monde de l'entreprise et mon carnet d'adresses.

CIO : *Vous avez également assuré une mission de management de transition.*

Philippe Cottret : Oui mais, là, c'était une mission plus lourde de trois mois, à plus que temps plein. Même si c'était sympathique, je ne souhaite pas avoir à traiter tous les problèmes opérationnels du quotidien : j'ai tout de même envie de profiter de ma retraite, de jouer au golf avec mes amis. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

SAISIR DES OPPORTUNITÉS, SECRET D'UNE CARRIÈRE BIEN REMPLIE

Philippe Cottret a obtenu son bac en 1968. Après un rapide passage en Médecine à une époque où il pratique le handball de haut niveau, il ne se sent pas de reprendre des études à temps plein. En 1973, il intègre une entreprise de sa région, Valton tout en suivant des études au CNAM. Il apprend ainsi sur le terrain à exploiter un système IBM 360. Après avoir rencontré le premier adjoint de la mairie, en 1980, il devient responsable de l'informatique de la mairie et des organismes associés (HLM, Sivom, régie des transports, CCAS...). Cinq ans plus tard, il revient dans le textile en intégrant Frafor, une filiale de Levi Strauss (marques Babygro, Dinou...) comme DSI où il réorganise l'informatique de fond en comble. En 1988, il rejoint le groupe Renault comme DOSI des sociétés de services à l'usager (Sigma

service, Delta Assistance, Reça) pour y déployer des systèmes résilients. Enfin, de 1992 à 2011, Philippe Cottret est DOSI du groupe Chantelle (marques Chantelle, Passionata, Darjeeling, Orcanta, Femilet, Chantal Thomass) qui possède de nombreux sites dans le monde et des boutiques en propre. La DOSI de 50 personnes et 10 consultants en moyenne gérait 1200 postes de travail. Depuis son départ à la retraite, Philippe Cottret réalise diverses missions comme ambassadeur d'une société d'intégration informatique dans le Cloud, Gowizyou, ou de management de transition (dans une entreprise de distribution textile de novembre 2011 à février 2012 par exemple). Il désire rester membre actif dans des associations telles que l'Agora des DSI ou le Club des Pilotes de Processus. ■

MATINÉE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 16 FÉVRIER 2012 PAR CIO

Le Cloud Computing monte en puissance dans les entreprises

La mise en œuvre concrète du Cloud Computing mobilise les entreprises. Une centaine de décideurs IT se sont réunis sur ce thème le 16 février 2012 lors d'une conférence organisée par CIO et Le Monde Informatique en partenariat avec IBM, Microsoft, Convertigo et Markess International.

En 2012, l'heure est aux premiers retours d'expérience concrets sur la mise en œuvre de projets de Cloud Computing qui englobent une part significative du système d'information. C'est l'occasion de faire le point avec des experts, des leaders technologiques et des responsables IT. Ils se sont exprimés lors d'une conférence organisée par les rédactions de CIO et du Monde Informatique le 16 février 2012, en partenariat avec IBM, Microsoft, Convertigo et Markess International, dans le cadre du Pavillon Dauphine à Paris.

« En 2013, le SaaS, porté par les éditeurs, tirera encore le IaaS et le PaaS, ce dernier restant très marginal » a annoncé Emmanuelle Olivieri-Paul, directrice associée chez le cabinet d'analystes Markess International. Elle a ouvert la matinée par une présentation centrée sur l'état de la demande en France et sur les grandes tendances. Elle a également constaté que les entreprises s'orientent plutôt vers le Cloud privé majoritairement hébergé chez un prestataire.

Baisse des coûts et accroissement de l'agilité

« Les définitions du Cloud restent multiples » a relevé pour sa part Dominique Lacassagne, responsable technique des problématiques de Cloud pour la division logicielle d'IBM France, qui tirait le bilan des deux années qui viennent de s'écouler. « Mais l'essentiel reste la baisse des coûts, la réduction de la complexité et l'accroissement de l'agilité » a-t-il pointé. Il estime en corollaire que les projets de Cloud sont avant tout des démarches de transformation. Et de conclure : « pour obtenir un véritable ROI, il faut aller au bout du geste en mettant le catalogue de services en face des métiers, ce qui remet en cause le positionnement de la DSI. »

Cette multiplicité des solutions en matière de Cloud a été illustrée dans la foulée par une table ronde qui a réuni cinq responsables IT dont les entreprises ont déployé des infrastructures Cloud publiques ou privées hébergées chez des tiers : Cécile Bottalla, Directeur informatique de Mutuelle Générale, Mickaël Lenoir, DSI de Ventadis, José Curras, Directeur des opérations et services de Nexans, Pierre-Mickaël Mazars, Chef du projet Région Sans Film au GCS D-SISIF (Groupement de Coopération Sanitaire pour le Développement des Systèmes d'Information en Santé partagé en Ile de France), et Christophe Le Caignec, Directeur système et sécurité informatique d'Altares.

Le Cloud, vecteur d'extension du système d'information à la mobilité

La puissance du Cloud bien employée accélère les déploiements d'applications innovantes, en particulier dans le domaine de la mobilité. Olivier Picciotto, D.G de l'éditeur Convertigo, a décrit comment un dispositif de Mashup hébergé dans le Cloud ouvre le système d'information aux mobiles en évitant de longs développements logiciels. « Convertigo Mobilizer permet de délivrer de nouveaux services mobiles ►

en combinant, de façon non intrusive, les applications transactionnelles de l'entreprise, spécifiques ou standards, le Web et les mainframes », a-t-il précisé. L'accès distant depuis le mobile s'effectue alors selon les deux modes popularisés par le marché, c'est-à-dire soit via une application native, soit via un site web mobile.

Les critères de choix du type de Cloud le mieux adapté à chaque entreprise ont alors été détaillés par Stéphane Bouguessa, Data Center et Private Cloud practice Manager chez Microsoft. Retenir un Cloud public ou adopter un Cloud privé ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. « *L'élasticité, l'intégration de nouvelles applications et la volonté de privilégier les Opex plaident plutôt en faveur du Cloud public* » a listé Stéphane Bouguessa. « *Tandis que la réglementation et la reprise d'applications existantes, orientent plutôt le choix vers une solution de Cloud privé* » a-t-il ajouté, tout en précisant qu'il est toujours possible d'opter pour un mode hybride.

L'évolution des modes de fonctionnement de la DSI avec l'arrivée du Cloud aura été abordée en clôture de la conférence, lors d'une seconde table ronde qui a réuni cinq responsables IT : Cécile Bottalla, Directeur informatique de la Mutuelle Générale, Patrice Salsa, DSI de la CFDT, Jean-Michel Mougeolle, DSI de Mikit, Jean-François Paccini, Directeur technique Pôle Internet de PagesJaunes et José Curra, Directeur des opérations et services de Nexans. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
la conférence
sur CIO Online

Jeudi 24 mai 2012 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

BIG DATA, MEDIAS SOCIAUX ET MOBILITE : les révolutions marketing à intégrer au système d'information

Les responsables marketing et les « Digital Business Manager » des entreprises sont en effervescence.

Les nouveaux médias numériques révolutionnent leur métier. Les mobiles et les réseaux sociaux constituent de puissants leviers d'action commerciaux ainsi que de recrutement et de fidélisation des clients. Désormais, les directions marketing et digitales doivent exploiter au mieux ces nouveaux canaux et les managers IT doivent en faciliter l'usage.

Une nouvelle mission pour les DSI : contribuer à la tarification

Les responsables informatiques doivent aider leurs entreprises à optimiser la tarification de leurs produits pour une meilleure rentabilité. Nos confrères américains de CIO.com décodent cette tendance. Voici la 2^{ème} partie de l'article paru dans CIO.PDF 49.

Tout le monde dit vouloir comprendre le client, mais y parvient-on ? » interroge Mark Ferguson, professeur de gestion à l'Université de Caroline du Sud. Pourtant, des analyses détaillées peuvent aider les entreprises à traiter leurs clients en les considérant comme autant de petits groupes particuliers de personnes.

A clients différents, fixez des prix différents

Par exemple, plutôt que de faire une promotion monolithique nationale sur sa gamme de produits, un constructeur automobile peut adapter ses offres selon la démographie, la géographie ou les conditions économiques. A Sarasota, en Floride, il existe une résidence pour les retraités. Ceux-ci aiment payer en espèces leurs voitures de fabrication américaine.

General Motors peut essayer de déloger Ford en offrant 3000 \$ de remise sur sa Cadillac DTS - et même proposer une réduction supplémentaire de 500 \$ pour toute personne qui ramène une Lincoln Town Car (marque propriété de Ford), le numéro un des modèles conduits par des personnes de plus de 65 ans. Alors que dans le même temps, un prêt à 0 % fonctionnera mieux pour la Chevy, un modèle populaire parmi les jeunes conducteurs qui ne peuvent pas acheter des voitures au comptant.

De son côté, Coca-Cola érige jusqu'à neuf présentoirs dans chaque épicerie, y compris à l'entrée et à l'encaissement automatique, afin que les sodas puissent être facilement achetés par des clients allant et venant un peu partout et là où ils pourraient faire une pause. Alors certes le nombre de canettes vendues a baissé de 1 % en 2010 par rapport à 2009, période la plus récente pour laquelle des chiffres sont disponibles mais les profits ont augmenté de 27 %.

Proposer le juste prix peut stabiliser les résultats des ventes même lorsque le volume baisse. « *Ce n'est pas parce que vous avez grugé vos clients, mais parce que vous avez porté une attention particulière à quels types de clients sont prêts à payer combien* », explique Javier Polit, CIO de l'embouteillage du groupe Coca-Cola.

Vendre plus et plus cher

« *Parfois, maintenir élevé un prix semble mauvais, mais c'est pourtant la bonne chose à faire* », affirme Paul Major, directeur général des systèmes d'information à Aspen Skiing, qui gère quatre stations de ski au Colorado.

Pendant la récession de 2008, Aspen a envisagé de baisser ses prix pour conserver davantage de clients, comme ont pu le faire à l'époque de nombreuses compagnies aériennes et les hôtels. Au lieu de cela, la société a maintenu stables les prix de nombreux produits mais a offert de nouveaux avantages, comme une quatrième journée gratuite de ski pour un client qui a acheté un forfait de remontée de trois jours.

« *Les prix réels de nos produits n'ont pas baissé, alors [il n'y a eu] aucune érosion des prix perçus* » constate Paul Major. Mieux, « *la valeur perçue s'est élevée en raison de l'obtention de jours gratuits.* » Si Aspen avait baissé de façon spectaculaire les prix pour maintenir un volume des ventes élevé, le bénéfice aurait été touché, admet-il. Dans le cadre du programme mis en œuvre cette saison, le bénéfice par billet a certes glissé, selon lui, mais pas de beaucoup. Les jours gratuits peuvent également apporter des revenus supplémentaires à l'entreprise via ses hôtels, ses magasins et ses restaurants. « *En outre,* ►

il n'y avait pas de trou creusé par les rabais consentis dont il aurait fallu sortir lorsque la situation s'est améliorée » se réjouit-il.

En fonction du secteur économique concerné, les prix sont soit fixés sur des étiquettes soit par voie de négociation. Et dans de nombreuses entreprises, il n'y a pas de vrai prix fixe d'un produit, mais seulement un prix considéré par un vendeur comme permettant de conclure l'affaire. L'optimisation des prix est perçue comme un logiciel disant à chaque vendeur ce qu'il doit faire.

Quand on a affaire à des vendeurs de terrain pour qui seule la conclusion de la vente est importante, à la manière du personnage joué par Alec Baldwin dans *Glengarry* [Titre original: *Glengarry Glen Ross*, sorti en France en janvier 1993, NDT], un ordinateur suggérant le prix ne sera pas bien accueilli. Comme Mark Ferguson le note, « *cela devient politique.* »

Selon le marché considéré, tenter d'attribuer un prix adéquat des produits en fonction des clients, parfois en temps réel, peut générer des milliers de combinaisons. « *C'est un problème d'ajustement dans lequel les ordinateurs restent les meilleurs* », affirme Mark Ferguson. Il ajoute : « *Les compagnies aériennes ont appris cela très tôt, et c'est ce qui se passe aujourd'hui dans d'autres industries.* » Même si vos produits ou vos services sont vendus principalement par la négociation plutôt que selon des étiquettes de prix, l'analyse va fonctionner, proclame-t-il.



Mieux vendre, c'est trouver le bon prix pour chaque consommateur. (Photos: Aspen et la Cadillac DTS)

Commencez par collecter des données sur les appels d'offre gagnés, mais aussi sur ceux qui ont été perdus afin que l'échantillon ne soit pas biaisé. Regardez les caractéristiques des clients tels que la fréquence d'achat, le budget, les appels au service client et la satisfaction exprimée, et mesurez la quantité de produit ou de service qu'ils achètent au fil du temps. Vous trouverez des modèles permettant de définir qui est prêt à payer un peu plus et pour quoi.

Comme d'habitude, la partie technologique est plus facile que le changement de culture, tous les DSI le diront. Le Cloud Computing, par exemple, permet à des entreprises d'externaliser une partie conséquente de leur informatique pour beaucoup moins cher que si elles avaient acheté leurs propres serveurs et logiciels. Les outils adéquats d'analyse sont devenus plus puissants et plus faciles à utiliser ces dernières années.

Aller au-delà de l'instinct

Chercher à faire mieux qu'une approche empirique pour trouver le bon prix peut facilement offenser un groupe interne de vendeurs ayant une profonde confiance dans ses propres prouesses en matière de tarification. Et quantifier les promotions qui fonctionnent le mieux peut hérissier les plumes du directeur marketing et de ses équipes, qui peuvent ne pas avoir eu accès à ces données auparavant. Si un coupon de réduction de 20 % cannibalise les ventes futures ou attire les clients qui auraient acheté de toute façon, les choix marketing semblent mauvais.

Il est crucial au cours de toute cette automatisation de surtout mettre l'accent sur l'amélioration apportée au meilleur instinct par la technologie, insiste Luis Rodriguez, vice-président senior de l'informatique chez Dial Global, un réseau de syndication de radios.

Metro Networks, une division de Dial Global, a récemment installé des logiciels de gestion de la marge et d'optimisation d'inventaire afin de trouver les endroits les plus rentables pour planifier des annonces publicitaires, sur la base de plusieurs variables. Deux facteurs principaux sont traités : combien y-a-t-il de temps d'antenne disponible pour le public cible et quelle est l'affinité de l'audience avec la cible ?

A l'heure où la course présidentielle s'intensifie, du temps de publicité sur les programmes de radio qui offrent une affinité avec des publics ayant certaines caractéristiques démographiques seront assorties ►

d'une surprime. Si Barack Obama veut atteindre les électeurs du Sud âgés de 21 à 40 ans, il pourrait vouloir acheter quelques spots dans la nuit du samedi sur « *Gold Country avec Rowdy Yates* » une émission de Dial Global diffusée sur 100 stations de radio.

Un directeur de la publicité expérimenté aura ses propres idées sur le meilleur prix à facturer, mais le système de gestion des revenus prend en compte également les demandes des clients pour plus de 75 000 annonces par semaine, afin que l'annonce ne soit pas diffusée sur les stations religieuses, qu'elle ne soit diffusée que le lundi, ou bien encore de faire en sorte qu'elle ne soit pas à proximité d'une annonce d'un concurrent. Plus Dial Global peut gérer de contraintes, plus son temps d'antenne devient précieux, avoue Luis Rodriguez, ajoutant que le système peut désormais gérer avec précision de 20 à 30 variables, c'est-à-dire plus de paramètres que ce que le plus intelligent vendeur peut manipuler.

Respecter les rôles de chacun

Prenant l'exemple de la manière dont sa propre société - Waste Management, spécialisée dans le recyclage de déchets - a construit sa stratégie de prix, Puneet Bhasin, DSI de Waste Management, pense que l'entreprise doit faire en sorte que l'informatique, le marketing et les ventes se comprennent et respectent les rôles de chacun. Des représentants de chaque service siègent à des comités de planification et de mise en œuvre. Les vendeurs et l'équipe informatique ont mis au point des algorithmes qui ont ensuite été codifiés par les informaticiens.

Puneet Bhasin rapproche différents essais de prix pour voir comment les clients réagissent aux changements, et pour montrer ce qui fonctionne aux vendeurs. Un groupe de contrôle - constitué de vrais clients - va être soumis aux cotations de prix pour l'enlèvement des ordures ménagères ou pour les services de recyclage sur la base de la règle classique du coût-plus-marge de l'ancienne formule de Waste Management. Un autre groupe va recevoir un prix sur mesure qui intègre les tendances démographiques, géographiques et économiques.

« *Ce sont de vrais clients et de vrais prospects* », insiste-t-il. « *Un directeur commercial cherche la garantie que les prix qu'il a défini constituent une valeur marchande juste. Nous essayons de démontrer que c'est le cas.* » Après cela, les vendeurs reçoivent une gamme de prix qu'ils peuvent utiliser pour facturer à un client un produit ou un service donné. Le système surveille la façon dont chaque prospect réagit au moment de conclure une transaction, y compris si un vendeur s'écarte fréquemment de la règle fixée. Si ce vendeur le fait et continue de gagner des affaires, les algorithmes peuvent être ajustés.

Si ce vendeur le fait et continue de perdre, « *nous avons une conversation* » sourit Puneet Bhasin. « *Je ne prétends pas que la science des prix est toujours exacte* », admet-il. « *Toutefois, lorsque vous comparez, cette méthode est meilleure que la politique de prix fermes ou bien que celle des prix sur la base instinctive.* »

Attirer l'attention de la direction générale

La tarification a jusqu'à quatre fois plus d'impact sur la rentabilité que d'autres initiatives, selon une étude réalisée par le cabinet Deloitte. Ce cabinet a constaté qu'une augmentation de prix de 1 % peut augmenter les profits de plus de 12 %. « *Avec autant d'argent en jeu, il est difficile de comprendre pourquoi un si grand nombre d'entreprises négligent le sujet de la tarification* » souligne l'étude de Deloitte. Dans les entreprises où la stratégie de prix n'est pas jugée assez stratégique pour être entre les mains du comité de direction, mais est laissée au service commercial voire même à la comptabilité, Puneet Bhasin estime que la tarification devient incohérente. Ou, pire, les employés changent les prix en réaction à des événements de marché alors que les maintenir pourrait être plus rentable.

Un DSI doté d'un esprit d'entreprise et qui observe ce qui se déroule dans chaque division de son entreprise doit attirer l'attention du PDG sur la tarification insiste Puneet Bhasin, DSI de Waste Management. « *La stratégie de tarification touche tous les aspects de la gestion des déchets, y compris quels produits et quels services sont regroupés et vendus, et quels sont les segments de marché.* » Il ajoute que, puisque les tarifs peuvent dicter l'avenir d'une entreprise, les DSI doivent les prendre en compte.

Javier Polit, qui siège au comité pour l'efficacité des forces de vente au sein de la division embouteillage de Coca-Cola, affirme que les DSI impliqués dans la stratégie de tarification s'élèvent dans la hiérarchie. Mais il avertit que privilégier la technologie sur le jugement humain est source de problèmes. La meilleure stratégie de prix n'est pas un art ni une science, selon lui. C'est les deux à la fois. ■

Kim S. Nash pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Réduction de la complexité à la Société Générale

En trois ans, Françoise Mercadal-Delasalles, directrice des ressources et de l'innovation du groupe Société Générale, membre du Comex, a refondu la gouvernance des systèmes d'information de la banque afin de l'adapter à son nouvel environnement. Premier bilan et poursuite de la stratégie de réduction de la complexité.



CIO : *Quelle est la priorité pour les systèmes d'information du groupe Société Générale ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : J'ai voulu que l'on oriente l'ensemble de l'action du groupe sur la réduction de la complexité. Nous avons fait valider cette orientation stratégique par le comité exécutif du Groupe et nous l'avons présentée au conseil d'administration.

CIO : *Pourquoi la complexité des systèmes d'information est-elle si préoccupante ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Comme toutes les grandes entreprises, nous étions arrivés à un niveau de complexité et d'enchevêtrement des systèmes d'information qui en faisaient des systèmes lourds à la fois en termes de coûts et de risques opérationnels. Ils empêchaient l'agilité des métiers parce que toute modification a un prix considérable, entraîne des bugs, etc.

CIO : *Comment se mesure cette complexité ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : L'indicateur sera basé sur la réduction du nombre d'applications. Nous sommes en train de creuser cet indicateur.

CIO : *Les membres du Comex sont-ils sensibles à la réduction de la complexité ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Oui. Au Comex, tous les patrons métiers vivent dans leur business au quotidien les problèmes liés à l'IT, c'est-à-dire d'une part l'augmentation permanente de son coût et d'autre part le risque qu'entraînent la complexité et le nombre d'applications. Le nombre d'incidents possibles en production est directement corrélé à la multiplication du nombre d'applications. Plus vous multipliez les applications, plus vous multipliez les dépendances entre elles, et vous avez des systèmes infernaux à faire tourner en production. Oui, les patrons métiers s'intéressent à la complexité. Ils s'y intéressent pour une autre raison. L'IT dans la banque c'est un enjeu de différenciation et un enjeu stratégique. Ce sont les banques qui ont réussi à miser sur des systèmes d'information très simples, ►

UNE SPÉCIALISTE DES ORGANISATIONS COMPLEXES

Françoise Mercadal-Delasalles est directrice des Ressources et de l'Innovation Groupe à la Société Générale et membre du Comité exécutif depuis 2009. Ses missions regroupent l'optimisation des fonctions support, informatique, achats et immobilier, ainsi que l'innovation afin de rendre la banque plus agile. Ancienne élève de l'École Nationale d'Administration (1986-1988), elle a contribué auparavant à la transformation du pilotage économique de la Caisse des dépôts. A compter de 2002, elle a ainsi occupé différents postes au sein du groupe Caisse des Dépôts : directrice déléguée en charge des finances

et du pilotage économique de l'informatique (2002-2003), puis adjointe du Secrétaire Général, Directrice du contrôle de gestion, des systèmes d'information et des moyens généraux, Responsable du projet d'optimisation de la performance de l'établissement public, puis Responsable de la définition du plan stratégique du groupe Caisse des Dépôts jusqu'en 2008. Elle a débuté sa carrière à la direction du budget en 1988. Au ministère des Finances, elle a été sous-directrice en charge de la politique salariale et de l'emploi dans la fonction publique. ■

très solides, très centralisés qui ont réussi les intégrations d'autres banques lors de fusions ou d'acquisitions les plus rapides. Nous sommes en train de les simplifier pour avoir des plateformes qui nous permettent d'intégrer plus facilement. Ce sont des investissements considérables et cela prend du temps. Alors oui, les patrons métiers et nos trois directeurs généraux délégués pilotent directement le comité qui préside à la transformation des systèmes d'information du groupe.

CIO : *Comment cette complexité s'est-elle créée ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Ces 15 à 20 dernières années, le groupe Société Générale a vécu une expansion considérable. La problématique du pilotage des systèmes d'information n'était pas une préoccupation stratégique du groupe. Les systèmes d'information étaient pilotés très localement, avec autant de DSI que d'entités, et c'était une course poursuite pour s'adapter au développement des métiers. Depuis trois à quatre ans, nous ne sommes plus du tout dans cette configuration. Nous cherchons à mettre en place véritablement les outils pour piloter à la fois les coûts, les risques, l'agilité et la valeur.

CIO : *Comment réorganisez-vous la gouvernance des systèmes d'information ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Face à la grande dispersion de la gouvernance, la réduction de la complexité se traduit d'une part, par la simplification des systèmes, et d'autre part, par la professionnalisation de l'ensemble des DSI. Nous avons mis en place un dispositif de « *delivery* » mutualisé avec quatre centres de services partagés. C'est la première chose que j'ai faite. Ces centres de services partagés me sont hiérarchiquement rattachés, et il y a les DSI des métiers qui me sont fonctionnellement rattachées mais qui sont restées localisées dans chacun des pôles métiers de la banque. Nous avons également créé l'année dernière une tête de filière, la direction des processus et des systèmes d'information du groupe. C'est la tour de contrôle et de pilotage de l'ensemble des systèmes d'information.

CIO : *Dans cette démarche, quelle est la place du pilotage économique des systèmes d'information ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Un des grands thèmes est effectivement le pilotage économique. Pour nous, c'est un enjeu considérable puisque la dépense informatique s'élève à 3,1 milliards d'euros, soit 20 % de nos frais généraux. L'informatique, c'est 17 000 personnes, dont dix mille en interne. Dans une banque, les systèmes d'information, c'est le cœur de la machine. Nous sommes en train de professionnaliser le pilotage économique en partenariat avec la direction financière. Nous ne sommes pas seuls dans cette démarche. Nous sommes en train de peaufiner notre dispositif d'engagement de la dépense IT avec un comité d'engagement des projets informatiques que nous co-présidons avec le directeur financier. Et l'outil principal de ce comité d'engagement va être un portefeuille de projets. Nous mettons au point son pilotage au niveau du groupe et de chacune des entités. Les patrons métiers veulent disposer des bons leviers pour faire pression sur les dépenses IT. Le groupe ne s'était jamais doté des leviers nécessaires car la nécessité ne s'en est pas fait sentir jusqu'alors.

CIO : *Quels sont les premiers résultats ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Nous avons réduit la dépense de 6 % dans le budget 2012. C'est un effort remarquable pour un groupe qui n'avait jamais réduit ses dépenses informatiques. Nous n'avons pas encore les orientations sur 2013 mais compte tenu du contexte, il est clair qu'il va falloir que nous poursuivions un pilotage très rigoureux de la dépense informatique. ►

UNE TOUR DE CONTRÔLE ET QUATRE CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

L'organisation mise en place par Françoise Mercadal-Delasalles à partir de 2009 répond au besoin d'optimiser la gouvernance des systèmes d'information du groupe Société Générale. Une direction des processus et des systèmes d'information a été créée en 2011. Elle est chargée du pilotage de la filière et de l'architecture d'entreprise. Cette direction fait le lien entre les métiers, les processus métiers, l'architecture fonctionnelle, l'architecture applicative et technique. C'est la tour de contrôle des systèmes d'information et du pilotage de l'ensemble. Cette direction est également en charge du pilotage économique des systèmes d'information, du pilotage RH, de la sécurité et du Data Management.

Elle édicte les normes et les processus de pilotage économique, c'est-à-dire le budget, la stratégie, le pilotage du portefeuille de projets, le pilotage du patrimoine applicatif, le pilotage des ressources stratégiques en collaboration avec chacun des métiers. Il y a ensuite quatre grands centres de services partagés. Le premier, GTS (*Global Technology Services*), regroupe les infrastructures du groupe, avec 4 000 personnes. Le Business Solution Center développe les solutions partagées du groupe, avec environ un millier de personnes. On trouve ensuite un centre offshore à Bangalore, qui emploie 3 000 personnes et un second centre offshore à Bucarest, qui a démarré il y a six mois. ■

CIO : *Quels sont les indicateurs suivis par le Comex en ce qui concerne les systèmes d'information ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Nous sommes en train de mettre au point cinq indicateurs qui vont être suivis à la fois par le Comex et par le conseil d'administration. Il s'agit d'être extrêmement simple pour la mesure de la bonne exécution de notre stratégie. Les indicateurs seront donc la réduction du nombre d'applications ; la réduction de la dépense totale IT sur les frais généraux ; le total du « *Change the Bank* », c'est-à-dire les investissements en matière de nouveaux projets, sur le résultat brut d'exploitation (RBE), afin de mesurer dans quelle proportion ces investissements ont bien un impact en termes de résultat du groupe ; un indicateur de risque opérationnel qui devrait être le nombre d'incidents majeurs ; et enfin un indicateur de satisfaction des clients. Ce sont les cinq indicateurs dont nous allons suivre la progression.

CIO : *Comment communiquez-vous avec les responsables des différents pôles ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Il y a un travail de plus en plus resserré avec chaque patron de pôle puisque nous avons des revues stratégiques avec chacun des pôles deux fois par an, afin de suivre comment chacun va décliner la stratégie des systèmes d'information dans ses différentes entités. Nous avons créé un CIO Management Team que je préside et qui réunit les CIO et COO de l'ensemble du groupe afin de suivre de manière très rapprochée l'exécution de la stratégie, et dans lequel on va décliner des sous objectifs.

CIO : *Afin de réduire les coûts, avez-vous envisagé la sous-traitance totale de votre informatique ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : La question s'est posée il y a trois ans, quand nous avons créé notre centre de services partagés pour les infrastructures informatiques GTS (*Global Technology Services*). Plusieurs banques avaient totalement externalisé leur infrastructure informatique. Nous avons pu tirer

les enseignements de ces expériences et nous avons fait des études poussées. Nous avons décidé que ce n'était pas une bonne idée pour nous. Nous avons considéré que nous pouvions faire notre transformation par nous-mêmes plutôt que d'externaliser l'intégralité de notre savoir faire dans ce domaine qui nous apparaît comme quelque chose de vraiment cœur. Nous avons un important savoir-faire interne, avec des gens de très grande qualité. Nous avons préféré procéder à des partenariats séparés tels que ceux que passés avec Orange Business Services et HP.

CIO : *Dès lors, comment organisez-vous le recours aux prestations externes ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : En moyenne, 40 % de nos ressources IT sont externes. Le groupe a toujours travaillé comme cela. Il y a environ 80 % en mode régie, contre 20 % en mode forfait. ▶

LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE EN 2012

La Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers. Elle s'appuie sur un modèle de banque universelle. Elle emploie 159 000 collaborateurs dans le monde, présents dans 85 pays, et accompagne plus de 33 millions de clients. En 2011, la banque a réalisé un résultat

net de 2,4 milliards d'euros. Le produit net bancaire s'est élevé à 25,6 milliards d'euros, en baisse de 2,5 % par rapport à 2010. Un des axes pour 2012 est de consolider la croissance à l'international vers les pays de l'Est, le bassin méditerranéen et en Afrique. ■

Nous essayons d'inverser la tendance et de passer plus systématiquement à des modes au forfait. Depuis trois ans maintenant, nous avons engagé la recherche de partenariats. L'objectif est d'entrer dans des relations plus durables et plus efficaces. Au lieu d'être en mode régie, extrêmement dispersé, nous regroupons notre recours à l'externe. Typiquement, en ce moment, notre Business Solution Center a lancé un appel d'offres pour un partenariat de l'ordre de 30 millions d'euros en regroupant de multiples contrats en régie pour de la maintenance applicative. Idem avec GTS, où nous avons conclu deux gros partenariats, il y a deux ans. Le premier avec Orange Business Services qui a repris nos prestations télécoms et un autre avec HP qui a repris nos prestations en termes de poste de travail. Ce que nous visons dans le cadre de ce type de contrats est une réduction des coûts de l'ordre de 15 % à 20 %, voire 25 % si l'on peut.

CIO : *Vous disposez de ressources en mode offshore, quels en sont les objectifs ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Nous disposons de deux centres de services partagés en Inde, à Bangalore et à Bucarest en Roumanie. A Bangalore, ce sont essentiellement des équipes internes même si nous travaillons un peu avec Wipro ou Cap Gemini. Le marché y est tellement extraordinaire que nous arrivons à constituer en un temps record, des équipes extrêmement qualifiées. Cette filiale a été créée il y a dix ans. Et cela fait trois ans qu'elle a fait sa montée en puissance. Un second centre offshore est situé à Bucarest. Il a démarré il y a six mois. Notre groupe est totalement mondialisé avec une forte présence en Asie et en Amérique. Dans ces régions, c'est plutôt Bangalore qui est aux premières loges pour les traitements. Nous sommes très implantés en Europe de l'Est et en Russie, c'est cela qui a nécessité de créer un centre à Bucarest. Nous avons aussi une très forte implantation business en Roumanie, puisque nous sommes l'une des grandes banques roumaines avec la banque BRD. Mais nos plus gros centres de production demeurent en France.

CIO : *Au final, dans toute entreprise, la réduction des coûts ne passe-t-elle pas par la réduction de la masse salariale ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : Le sujet aujourd'hui c'est l'entropie des solutions et des processus. Et c'est sur cela que nous devons travailler. Quand nous avons mutualisé l'infrastructure dans GTS, nous avons supprimé zéro poste. Ce n'était pas une question de sureffectif. C'était une question de renégociation de nos marchés à l'extérieur, de solutions techniques qui soient des choix consolidés et cohérents et de partenariats avec l'extérieur.

CIO : *Evaluez-vous le coût de l'IT par agence, par client ?*

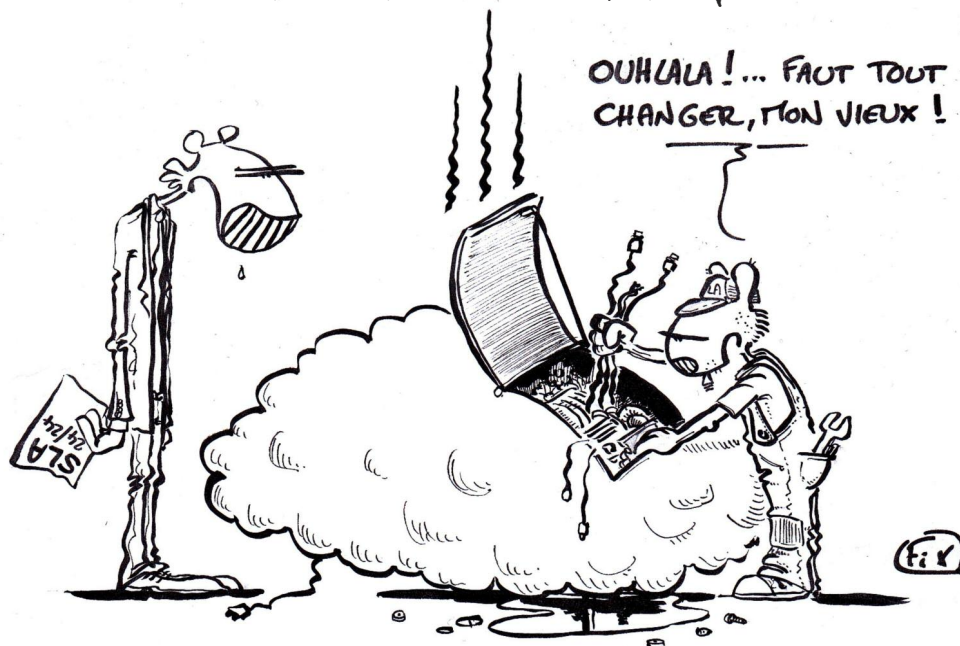
Françoise Mercadal-Delasalles : Nous avons mis en place un Activity Based Costing (ABC) sur GTS notamment. Il y a deux ans maintenant. Il est encore en phase d'ajustement. Nous avons une vision précise de nos coûts d'infrastructure mais nous n'avons pas encore une vision précise de nos coûts de développement

CIO : *Par ailleurs, et de manière plus globale, à un poste de management comme le vôtre, comment prend-on ses décisions dans un environnement complexe lorsque l'on ne dispose pas de toutes les informations nécessaires ?*

Françoise Mercadal-Delasalles : C'est une question d'habitude. J'ai toujours fonctionné dans des organisations complexes. Le secret c'est l'équipe, ce sont les hommes. On n'a effectivement jamais toutes les informations pour prendre une décision et la décision n'est jamais 100 % rationnelle. A la fin je prends la décision seule, mais auparavant je consulte toujours l'ensemble de mes collaborateurs ou des membres du Comex, je pratique beaucoup l'intelligence collective. Je considère que je vois l'organisation au travers des yeux de mes collaborateurs qui eux-mêmes la voient au travers des yeux de leurs propres collaborateurs. Il faut qu'il y ait suffisamment de confiance dans le dispositif pour que ce qui vous remonte vous permette de piloter l'énorme navire sans aller dans le mur. C'est la confiance que vous avez dans chacune des personnes qui vous entourent qui vous pousse à basculer dans un sens plutôt que dans un autre. De plus, il s'agit de faire en sorte véritablement qu'avant que les décisions soient prises, elles soient complètement partagées. Dans des entités comme les nôtres si vous faites prendre une décision en haut de l'organisation, sans qu'elle ait été réfléchie, murie, par l'ensemble du corps social, cela ne passe pas dans l'exécution. Il faut avoir fait un travail auparavant de conviction, d'écoute active, de participation, pour arriver à une décision dont vous êtes sûr que non seulement c'est la bonne mais qu'elle est partagée et que donc elle va pouvoir être mise en œuvre. ■

Propos recueillis par Jean Pierre Blettner

CLOUD COMPUTING : EST-CE QUE QUELQUE CHOSE
A VRAIMENT CHANGÉ ?



CIO EVENEMENTS 2012

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 sur cio-online.com

5 avril 2012

POSTE DE TRAVAIL & DATACENTER : GAGNER EN FLEXIBILITÉ ET EN RÉACTIVITÉ

Les décideurs IT doivent maîtriser toutes les subtilités de la virtualisation autant à l'échelle du Data Center qu'à celle des postes de travail, y compris les nomades et mobiles, pour gagner en souplesse et en réactivité tout en maîtrisant les coûts.

24 mai 2012

BIG DATA, RÉSEAUX SOCIAUX ET MOBILITÉ : LES NOUVEAUX OUTILS IT POUR LE MARKETING

Les mobiles et les réseaux sociaux constituent de puissants leviers d'action commerciaux ainsi que de recrutement et de fidélisation des clients. Désormais, les directions marketing et digitales doivent exploiter au mieux ces nouveaux canaux et les managers IT doivent en faciliter l'usage.

5 juin 2012

GESTION DES RISQUES : PROTÉGER L'ENTREPRISE OUVERTE, SOCIALE ET MOBILE

En 2012, les menaces sur les systèmes d'information des entreprises sont en forte croissance.

20 juin 2012

OPTIMISER LES BUDGETS IT ET LES COMPÉTENCES DE LA DSI

La crise économique et financière mondiale bat son plein, et la globalisation se poursuit. Sous pression, les managers de systèmes d'information doivent piloter leur budget et leurs ressources tout en respectant des contraintes strictes en matière de maîtrise des dépenses, d'intégration de la mondialisation et de création de valeur.

SOMMAIRE N° 51 AVRIL 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES: Les circuits de l'innovation IT en entreprise

CARRIERE: Comblant le retard en matière d'industrialisation de l'IT

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS: La consomérisation de l'IT illustrée avec les contrôleurs de la SNCF

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

A participé à ce numéro : Thierry Lévy-Abégnoli

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre