

## ÉDITO

**L**a virtualisation des postes de travail a trois ans d'existence. Elle devait simplifier radicalement la vie des responsables de parc informatique. Or cette technologie s'ajoute à toutes celles existantes comme la publication d'applications ou le PC lourd sans en supprimer aucune. A l'heure du Cloud computing et du Saas, du client Web généralisé, un responsable informatique doit toujours cultiver son expertise technique.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES :

## Virtualisation du poste de travail :

une réponse à des besoins spécifiques **p. 1 à 7**

## GESTION DE CARRIÈRE

Soldat du feu et de l'informatique **p. 9 à 11**

## INTERNATIONAL

Trois manières d'accroître l'efficacité de son investissement en TIC **p. 12 à 13**

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Nous avons une relation client-fournisseur avec la DSI » **p. 14 à 16**HUMEUR **p. 17**

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Virtualisation du poste de travail : une réponse à des besoins spécifiques

*La virtualisation du poste de travail n'a pas bénéficié du raz-de-marée annoncé par certains experts. Elle répond cependant à des besoins spécifiques de sécurité, de facilité de gestion ou de rapidité de mise à disposition.*

**Depuis très longtemps, le poste de travail est le pensum du manager de système d'information.** En 2008, on a cru que la virtualisation du PC serait enfin capable de résoudre les problèmes récurrents de gestion de parc.

### *Un enthousiasme refroidi*

En 2011, l'espoir d'avoir trouvé une solution unique et globale afin de gérer les PC est retombé. Les entreprises considèrent la virtualisation avec la technologie VDI (*Virtualization Desktop Infrastructure*) uniquement comme un moyen de répondre aux besoins de certaines populations d'utilisateurs ou à des contraintes particulières en termes de disponibilité ou de sécurité. C'est ce qui ressort des témoignages de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, de la communauté d'agglomération de l'aéroport du Bourget, du Conseil Régional de Languedoc Roussillon, de Sanofi Aventis, des Pompiers de Paris ou de Groupama.

La généralisation de la technologie VDI n'est plus à l'ordre du jour actuellement. Elle semblait pourtant promise à remplacer massivement les PC client lourd classique, voire même le client léger associé à la publication d'applications. Comment expliquer cette situation ? Les coûts sont jugés élevés qu'il s'agisse de licences logicielles ou des équipements matériels ►

### 8 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Pierre Dulon**

Crédit Agricole Corporate &amp; Investment Bank

**Claude Pilatre**

Pompiers de Paris

**Xavier Montaron**

Mairie de Drancy

**Jean-Baptiste Hebbrecht**

Mairie de Dugny

**Michel Massol**

Conseil régional du Languedoc Roussillon

**Jean-Pascal Cousin**

Sanofi Aventis

**Oliver Kruse**

Sanofi Aventis

**Olivier Fromont**

Groupama



## Le VDI permet de sécuriser les accès des développeurs en offshore

Pierre Dulon  
CA CIB

nécessaires. Sans compter que la perspective de basculer l'ensemble de leurs postes de travail sur un seul serveur inquiète de nombreux responsables de Data Center. Ils craignent la panne en central qui priverait des milliers de collaborateurs de toute possibilité de travailler. De même, ils pensent qu'il leur faut des équipes suffisamment nombreuses et compétentes pour gérer tous ces postes de travail depuis un point unique, et des réseaux télécoms ayant des performances suffisantes.

**Par ailleurs, certaines applications ne peuvent être traitées facilement par ce biais.** C'est le cas du multimédia, de la 3D ou la téléphonie sur IP. Ces applications nécessitent une infrastructure et des terminaux plus musclés. Le VDI n'est pas non plus considéré comme pertinent pour les nomades employant des PC portables en mode déconnecté même si des solutions sont récemment apparues. Enfin, de petites difficultés ne manquent pas de surgir au cours des mises en œuvre même si globalement chacun pense que le VDI permet à terme de simplifier la maintenance d'un parc de PC.

### CA-CIB virtualise 400 postes pour les développeurs offshore

Le Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CA-CIB) a réservé l'architecture VDI à des besoins spécifiques dictés par des contraintes de sécurité ou de confidentialité dans le cadre du développement de logiciels réalisé en Offshore.

La banque a déployé 400 PC virtuels sous View de VMware, pour des développeurs offshore situés en Inde et à Singapour. Les motivations sont essentiellement liées à la sécurité. « *En déportant simplement l'affichage, nous évitions de donner un accès au système d'information. Mais nous avons choisi VDI plutôt qu'une simple publication d'applications car nous voulions laisser aux développeurs le choix des outils* », explique **Pierre Dulon, directeur informatique de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank**. De plus, la publication d'applications aurait nécessité de rationaliser les environnements logiciels. Il était beaucoup plus simple de virtualiser la machine, sans rien changer d'autre. La totalité du poste de travail est hébergée à Paris dans les locaux de la banque grâce à VDI.

### VDI à la fois plus sûr et plus cher

Cette architecture présente un coût d'entrée supérieur à une solution traditionnelle. « *Une solution VDI pour créer un poste de développeur est plus chère qu'un PC classique* », prévient Pierre Dulon. Elle mobilise en effet des ressources serveurs, et plus particulièrement du stockage, à l'heure où les PC sont descendus à des niveaux de prix très bas. « *Ce n'est toutefois pas le même service car les serveurs sont branchés sur le SAN et les données sont sécurisées* », concède Pierre Dulon.

**Quelques problèmes de latence avec le site de Singapour sont apparus à cause de son éloignement important**, si bien que pour certaines applications, il a été nécessaire d'autoriser un environnement de serveur situé en local, avec recopie des codes sources en fin de journée. Autre difficulté : la création d'un PC virtuel suit une procédure complexe. Il faut notamment ouvrir un accès et allouer une adresse IP car les machines virtuelles sont hébergées dans une zone protégée par une DMZ. Cette DMZ évite que l'on puisse rebondir vers le système d'information. « *C'est assez lourd mais le provisioning est finalement rapide* », pondère Pierre Dulon.

### VDI sera étendu mais pas généralisé

Cette architecture va être étendue en interne à Paris afin de sécuriser certains environnements de développement pour les applications les plus critiques, comme les applications de paiement. « *En cas de sinistre, on peut recréer extrêmement rapidement un poste de développement, pour maintenir ces applications, notamment corriger les bugs au lieu de devoir attendre une dizaine de jours* » explique Pierre Dulon. De plus, avec le VDI, les développeurs pourront accéder à leur PC en situation de mobilité. À terme, le parc de PC virtuels devrait ainsi monter à 600, à la fois pour accompagner le développement de la banque en offshore et également pour bénéficier à Paris de la sécurité propre au VDI qui permet de redémarrer très rapidement un environnement de développement. La généralisation de VDI n'est toutefois pas envisagée car l'équation économique ne semble pas favorable.

Le gros du parc restera constitué de PC classiques, hébergeant leur système d'exploitation, mais avec 80 % des applications publiées sous Citrix et qui ne sont pas installées sur les postes. On ne trouve sur le PC que quelques applications résiduelles, dont la visio conférence, ►



## Une solution VDI est plus chère qu'un PC classique

Pierre Dulon  
CA CIB

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Pierre Dulon  
CA CIB

sur CIO Online



« *qui ne se prête pas très bien au déport* ». A cela s'ajoute un millier de clients légers, toujours sous Citrix, avec des terminaux Wyse mais pour des populations très ciblées qui ont un environnement simple. Une petite minorité, celle des traders, reste équipée de PC très puissants, biprocesseurs ou quadri-processeurs.

« *Nous avons aussi déployé le VDI dans de petits bureaux, aux Philippines et en Belgique, et VDI réduit les coûts de maintenance puisqu'il n'y a plus besoin d'équipe informatique sur place, le PC étant totalement virtualisé* » souligne Pierre Dulon.

**Cet usage de la virtualisation pour des postes spécifiques se retrouve chez Les Pompiers de Paris.** C'est la technologie VDI de Microsoft qui est employée. Il s'agit de pouvoir prendre en charge certains postes de travail isolés placés à l'Elysée ou au Louvre. « *Un poste de travail a aussi été installé sur le site de Kourou en Guyane* » précise le **Capitaine Claude Pilatre**. Les Pompiers de Paris disposent de 3000 postes de travail. Or ces postes de travail doivent absolument fonctionner. La perspective de les placer sur un seul serveur qui pourrait tomber en panne n'incite pas à adopter le VDI pour tous. De plus, les applications sont assez graphiques et ne supportent pas la mise en terminal server.

## **La Communauté d'agglomération de l'Aéroport du Bourget veut virtualiser 1000 postes**

Certaines organisations ont toutefois l'intention de migrer l'ensemble de leur parc vers VDI. C'est le cas de la Communauté d'agglomération de l'Aéroport du Bourget qui regroupe les villes du Bourget, Drancy et Dugny. En 2009, cette communauté d'agglomération a lancé une démarche de virtualisation sous View de VMWare pour ses quelque 1000 postes, ainsi que la virtualisation des applications, sous ThinApp de VMWare. « *Nous avons de nombreux sites, nous voulions faciliter les déploiements de nouveaux postes et simplifier la maintenance, tout en réduisant la consommation électrique grâce à l'usage de terminaux légers plutôt que des* ►

## **15 BONNES PRATIQUES POUR TIRER LE MEILLEUR PARTI DU VDI**

- 1 **Segmenter les besoins.** Il faut des réponses différentes selon les populations d'utilisateurs, les sites, l'usage du graphique et l'équipement, et réserver le VDI aux populations qui bénéficient notamment d'une connexion permanente,
- 2 **Tenir compte des coûts des mises à niveau** des infrastructures réseau et serveurs, notamment par l'installation de stockage, de boîtiers de cache et d'accélération de flux,
- 3 **Le ROI du VDI déployé à grande échelle** n'est pas encore démontré, il vaut mieux relativiser le discours des fournisseurs et des intégrateurs,
- 4 **Toujours tester une application très graphique** avant de la migrer sur VDI, une solution spécifique peut s'avérer très coûteuse pour prendre en charge le multimédia,
- 5 **Associer** la virtualisation du système et la virtualisation (ou publication) des applications,
- 6 **Des terminaux légers** réduisent le taux de panne et la consommation électrique,
- 7 **La sécurité** est renforcée avec VDI pour des accès distants de partenaires ou de clients,
- 8 **L'infrastructure doit être globale** et doit gérer indifféremment les PC lourds, les PC virtuels, et la publication ou la virtualisation d'applications,
- 9 **Profiter de la virtualisation** des postes de travail pour les intégrer dans un PRA global,
- 10 **Conserver des PC traditionnels** pour les applications gourmandes en ressources ou exigeantes en matière de latence, en attendant une baisse de prix des terminaux qui supportent les protocoles multimédias, 3D et vidéo ou ToIP, et une évolution de ces protocoles,
- 11 **Pour les utilisateurs mobiles**, le VDI ne paraît pas encore adapté
- 12 **Comparer l'efficacité des protocoles** distants de Citrix et de VMware. Des utilisateurs nous ont dit estimer que les solutions de Citrix sont plus efficaces,
- 13 **Centraliser tous les PC** en les virtualisant dans un Data Center accroît les risques de perte de tous les postes de travail en cas de panne. Cette centralisation impose des équipes suffisamment formées et nombreuses en central.
- 14 **La virtualisation** des postes de travail permet de mieux sécuriser les données et de se protéger contre les attaques virales, car les PC sont remis à zéro plus facilement.
- 15 **Le VDI est plus riche** que la publication d'application puisqu'il donne accès à un PC complet.



## L'architecture VDI répond à 90 % de nos besoins

**Xavier Montaron**  
Mairie de Drancy

PC traditionnels », explique **Xavier Montaron, DSI de la Mairie de Drancy**. L'idée est aussi de s'affranchir des problèmes matériels tels que les pannes de disques durs.

**Or la migration prend du temps. En janvier 2010, 200 postes avaient été virtualisés**. Un an plus tard, ce nombre atteint 500 dont 150 sont des postes en libre-service dans les écoles et les médiathèques. La grande majorité des terminaux sont des clients légers Wyse.

### Un déploiement ralenti par des migrations

Ce déploiement relativement lent s'explique tout d'abord par la mise à jour réalisée courant 2010 de la panoplie des outils de virtualisation de VMware : View 4.5, Thin App 4.6 et vSphere 4.1. « Ces mises à jour ont ralenti le projet mais la gestion des postes virtuels et des applications s'en est trouvée grandement améliorée », estime Xavier Montaron. Auparavant, la gestion des packages applicatifs par ThinApp n'était en effet pas très bien intégrée à celle des postes de travail par View. Pour déployer un package, il fallait par exemple réaliser des scripts. « Désormais, l'intégration est complète. On peut ainsi, à partir d'une même fenêtre, créer un nouveau PC virtuel, spécifier les applications associées et l'attribuer à un utilisateur », détaille Xavier Montaron. L'administration est centralisée dans l'outil View. Dans ce cadre, les responsables IT de la communauté d'agglomération de l'aéroport du Bourget estiment que la virtualisation en VDI des postes de travail en View délivre le maximum de valeur si elle est accompagnée de la virtualisation des applications par ThinApp.

**Il est également possible d'affecter des packages à des groupes (« pool ») d'utilisateurs**. Ces possibilités ont augmenté la productivité lors des opérations de supervision et d'administration. La console d'administration de VMware View a aussi été améliorée. « A terme, on voudrait que le chef de service puisse créer lui-même un poste virtuel pour un nouvel employé, sans que la DSI ait à intervenir », lance **Jean-Baptiste Hebbrecht, DSI de la Mairie de Dugny**.

Le retard lors du déploiement est également dû à des problèmes de performances liées à l'usage d'un antivirus. À cause de ce dernier, toutes les machines virtuelles réalisaient les mêmes opérations en même temps. Ce qui met le serveur central à genoux. « Une solution que nous sommes en train de tester consisterait à utiliser un antivirus qui s'appuie sur le produit de VShield EndPoint de VMware », précise Xavier Montaron. Mais pour l'instant, aucun remède ne paraît avoir été trouvé.

### VDI encore mal adapté aux applications multimédia

Si l'architecture VDI répond à 90 % des besoins de la Communauté d'agglomération de l'Aéroport du Bourget, elle laisse des zones non couvertes. Tout d'abord, la notion de « pool » impose un raisonnement par groupe et non par individu. C'est un avantage mais il reste des cas particuliers qu'il faut traiter comme avant car certaines configurations de poste doivent être spécifiques. VDI introduit en outre des problèmes de compatibilité de périphériques, par exemple avec les lecteurs de codes à barres. « La suite TCX de Wyse opère de la redirection de ports USB mais cela ne fonctionne pas toujours », prévient Xavier Montaron.

**Enfin, les postes multimédia, notamment dans les médiathèques, ont des exigences de performances plus importantes auxquelles VDI répond mal**. En standard, View de VMware se révèle en effet peu rapide pour afficher des animations Flash et des flux vidéo. La communauté d'agglomération utilise TCX de Wyse – qui est une solution de redirection de flux multimédia – qui n'offre cependant qu'une solution partielle et qu'un support partiel des codecs du marché. « Le protocole PCoIP de VMware ne fait pas beaucoup mieux » ajoute Jean-Baptiste Hebbrecht. De plus, PCoIP impose des terminaux bien plus chers dont seulement quelques-uns ont été installés. Enfin, alors que les trois mairies ont adopté la téléphonie sur IP d'origine Cisco, ces postes virtualisés ne semblent pour l'instant pas adaptés à la VoIP. « À terme, nous voudrions pouvoir téléphoner via un client léger connecté à un PC virtuel mais nous ne sommes pas sûrs d'y parvenir », réfléchit Jean-Baptiste Hebbrecht. Les tests en cours devront aider à trancher si cela est possible.

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

**Jean-Baptiste Hebbrecht**  
Mairie de Dugny  
sur **CIO Online**



### Le Conseil Régional du Languedoc-Roussillon virtualise 3 300 postes

Même si le VDI ne répond qu'à des besoins partiels, il peut être sollicité pour un grand nombre de postes de travail à la fois. C'est ce qui se passe dans la région Languedoc-Roussillon. Celle-ci gère actuellement un parc d'environ 30 000 postes de travail pour 75 000 élèves des lycées publics. Cette forte densité de PC a nécessité de la part du Conseil régional une mise ►





## De nombreux PC étaient sous-utilisés

**Michel Massol**  
Conseil Régional  
du Languedoc-Roussillon

à niveau des infrastructures réseaux, avec une connexion des lycées en haut débit et une desserte des bâtiments par fibre optique et un câblage filaire dans les salles.

Malgré une démarche volontariste de la part du Conseil régional en matière d'équipement en PC, « nous nous sommes aperçus que certains PC étaient souvent sous-utilisés, en particulier ceux qui sont en libre-service, qui ne servent qu'au surf sur le Web et à la bureautique courante », explique **Michel Massol, chef du service accompagnement éducatif à la direction de l'Éducation du Conseil Régional du Languedoc-Roussillon**. Ce service gère toutes les actions à caractère culturel ou pédagogique dans les lycées. Il a en charge l'outil informatique dans son usage pédagogique.

## L'architecture VDI préférée à la publication d'applications

De plus, ces PC en libre-service subissaient des vols et des dégradations, et nécessitaient des interventions fréquentes de reconfiguration. C'était d'autant plus problématique qu'il n'y a pas vraiment de techniciens pour gérer ce matériel. Il a donc été décidé en 2008 de reclasser les postes de travail en trois catégories. Cela s'est concrétisé en 2009. Tout d'abord, les lycées professionnels et techniques sont équipés de PC très puissants, capables d'exécuter des applications 3D. Ensuite les lycées généraux sont dotés de PC standards. Enfin, les postes en libre-service – aujourd'hui au nombre de 3300 – sont livrés sous la forme de terminaux légers passifs d'origine HP – et ils sont virtualisés. C'est la solution VDI XenDesktop 4 de Citrix qui a été déployée. Le système d'exploitation de chacun de ces PC virtuel est Windows XP qui est demandé par l'éducation nationale.

L'architecture VDI a été préférée à une simple publication d'applications car il y avait une volonté de mettre à disposition un poste de travail se comportant comme un PC complet. Même si les PC virtuels sont pour l'instant tous identiques, il fallait se réserver la possibilité de les différencier, par exemple par type de lycée. En 2012, les lycées professionnels pourraient ainsi être équipés d'un PC virtuel spécifique qui viendrait remplacer les PC lourds.

L'infrastructure des serveurs est hébergée par la société MIT (Montpellier Internet et Telecom) qui fournit un emplacement dans un data center. Le serveur, un châssis HP Blade C7000 avec 7 lames, est opéré par le prestataire RDI. Il n'a pas été mis à niveau depuis sa mise en service en 2009. Le volet connectivité a posé davantage de difficultés à cause de la disparité des réseaux des sites, qui ne supportent pas forcément les mêmes protocoles.

## Des professeurs libérés des tâches de maintenance et de configuration

Les 3300 PC virtuels sous Windows XP, dont au moins 700 tournent en permanence, sont entièrement réinitialisés lors de chaque nouvelle session, après déconnexion ou chaque nuit. L'installation de nouvelles applications est centralisée en suivant un circuit bien précis. Tout commence par des demandes des professeurs adressées au rectorat qui les centralise, les valide et les transmet à la Direction de l'éducation du Conseil Régional. Celle-ci répercute ces demandes auprès du prestataire, RDI. La procédure technique est ensuite très rapide. « Par exemple, un lycée des Pyrénées Orientales a demandé une version de Word en Catalan. Une fois le feu vert obtenu, le logiciel a été déployé en moins d'une heure. S'il avait fallu faire cela ►



## Nous avons déployé un Word en catalan en moins d'une heure

**Michel Massol**  
Conseil Régional  
du Languedoc-Roussillon

## LE VDI RÉPOND À DES BESOINS SPÉCIFIQUES POUR GROUPAMA

Pour **Olivier Fromont, responsable de division à la direction de la production du système d'information de Groupama**, « il existe trois enjeux autour du poste de travail ». Le premier est le coût d'exploitation du PC, qu'il s'agisse de la distribution de logiciels ou de la gestion des incidents. Cela coûte très cher. Le deuxième enjeu est la standardisation. Si on standardise beaucoup, on perd des capacités d'évolution. Enfin, il y a la prise en charge de la mobilité, que ce soit pour un travailleur nomade ou un télétravailleur. Une étude a été lancée afin de savoir dans quels cas les postes sont éligibles à la virtualisation. « Le VDI a des exigences particulières, car il consomme beaucoup de ressources » constate

Olivier Fromont. « On peut dire que le VDI consomme 4 fois les ressources que consomme la virtualisation de session » dit-il. Une étude porte sur 18 000 postes. « 55 % de ces postes sont éligibles à la virtualisation de session, et 10 % à 15 % sont éligibles à VDI » estime Olivier Fromont. La virtualisation de session est assimilable à la publication d'application. « Le VDI répond à des besoins particuliers, soit l'application est très consommatrice en ressources, soit il y a une forte adhérence entre l'application et le PC » note Olivier Fromont. Par exemple, une application d'actuaire qui effectue beaucoup de simulations, nécessite une grosse puissance de calcul et conviendra bien au VDI. ■



## Les 3 300 postes peuvent disposer d'une nouvelle application en une heure

**Michel Massol**  
Conseil Régional  
du Languedoc-Roussillon

sur des PC classiques, cela aurait été infaisable », raconte Michel Massol. En corolaire, les professeurs sont entièrement déchargés de la maintenance des PC, qui leur prenait auparavant beaucoup de temps.

**Les PC virtuels n'ont pas de stockage en propre mais les utilisateurs peuvent transférer leurs données** sur des clés USB ou dans un espace de stockage ENT (Environnement Numérique de Travail), qui est un gros site Web hébergeant de nombreuses briques applicatives, telles que gestion documentaire, les applications liées à l'orientation, l'agenda et la messagerie, la gestion des cours, le soutien scolaire, la gestion des notes et des absences, ou le suivi pédagogique.

La sécurité est centralisée grâce au VDI ce qui simplifie sa mise en œuvre. Un serveur supportant un firewall est en effet placé entre le serveur VDI et internet, afin de filtrer les URL car la population des lycéens doit être protégée. Ce firewall est directement administré par le rectorat. De plus, il n'y a pas de place pour les virus car il n'existe pas d'espace de stockage pour les utilisateurs. Ceci associé à la réinitialisation quotidienne des PC virtuels sous Windows XP, empêche toute propagation de virus.

### Des réactions positives et des difficultés mineures

« Il a fallu réaliser un travail pédagogique pour mutualiser les infrastructures car dans l'enseignement, les professeurs et les établissements ont tendance à se sentir propriétaires de tel ou tel PC », signale Michel Massol. Les 2 000 premiers PC virtuels ont été imposés et les 1 300 suivants ont été déployés en fonction des demandes. Pour les utilisateurs finaux, les applications bureautiques – logiciels libres et disciplinaires, ou le pilotage de vidéoprojecteurs interactifs – se comportent exactement comme sur un PC normal. Mieux, la navigation sur le Web est beaucoup plus rapide sur un terminal passif que sur un PC relié au réseau d'établissements car l'infrastructure de serveurs hébergeant les PC virtuels est directement connectée au réseau de Renater, le réseau à très haut débit de la recherche, avec un débit de l'ordre du Gigabit par seconde. À noter également quelques difficultés au niveau des drivers pour les vidéoprojecteurs interactifs 3M, mais ils ont été résolus conjointement par Citrix, 3M et RDI. Le vidéoprojecteur étant interactif, cela signifie qu'il doit interpréter une interaction sur l'écran faite par le professeur en faisant remonter l'information jusqu'au serveur central. « Si le lycée est à Font-Romeu et le serveur est à Montpellier, cela fait une sacrée distance, et donner l'impression que tout se déroule en local, ce n'était pas gagné d'avance, j'étais dubitatif, et pourtant cela marche » se réjouit le responsable.

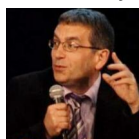
Le budget du projet s'est élevé à 600 000 € pour le logiciel, les serveurs centraux et les 3 300 terminaux légers. Cet investissement a été réalisé de fin 2009 à début 2011, soit la période de déploiement. « Les 3 300 PC virtuels fonctionnent en permanence, sans coupure. On les a presque oubliés. Et en une heure, les 3 300 terminaux peuvent disposer d'une nouvelle application que l'on vient d'installer », se félicite Michel Massol, tout en signalant aussi des économies non négligeables en consommation électrique. De plus, quelques terminaux passifs ont été volés au début, et très vite, il s'est su que l'on ne pouvait rien en faire. Ce qui décourage toute envie d'en voler d'autres.

**Les difficultés de mise en œuvre ont concerné l'installation des impressions.** Tous les sites étant différents les uns des autres. Les architectures de réseaux hétérogènes ont compliqué la tâche des équipes informatiques. « Les professeurs tenaient beaucoup aux impressions. Une fois qu'elles ont été installées, ils ont demandé à ce qu'elles soient limitées afin d'éviter que les élèves consomment trop de papier » relève Michel Massol. Autre point, la virtualisation d'applications lourdes de type Catia ou Autocad n'apporterait pas de gain, estime-t-il car le nombre de postes concernés est limité.

### Sanofi Aventis : la virtualisation inadaptée aux nomades

Sanofi Aventis est pour l'instant dans une situation d'attente vis-à-vis de la virtualisation du poste de travail. Le parc de 110 000 postes de travail, qui compte des PC traditionnels ou en mode publication d'applications sous Citrix, répond à la plupart des besoins et leur exploitation a été considérablement simplifiée. « Nous avons mis en place une démarche de standardisation, avec une image unique pour l'ensemble des PC du groupe. De plus, nous avons atteint un très haut degré d'automatisation lors des opérations de configuration et de provisioning », explique **Jean-Pascal Cousin, en charge du Change Management des** ►

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

**Michel Massol**  
CR du Languedoc-Roussillon  
sur **CIO Online**





## VDI n'est pas adapté à notre population de nomades

Jean-Pascal Cousin  
Sanofi Aventis

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Jean-Pascal Cousin  
Sanofi Aventis  
sur CIO Online



**Global Infrastructure Services chez Sanofi Aventis.** Pour autant, cette standardisation ne résout par une problématique liée à la construction d'un cloud privé, qui doit permettre à tout type de terminal d'accéder à n'importe quelle application. « *Dans cette optique, nous étudions différentes options dont le VDI, qui est particulièrement intéressant car il permet de découpler entièrement le poste de travail et les couches matérielles* », précise Pascal Cousin.

### VDI et mobilité ne font pas bon ménage

Cette réflexion se heurte toutefois à une problématique de mobilité. Sanofi Aventis compte en effet 50 000 utilisateurs nomades dont 30 000 visiteurs médicaux. Or, malgré une évolution récente, la technologie VDI est essentiellement prévue pour fonctionner en mode connecté. « *Nos utilisateurs mobiles ont besoin d'un service sans faille quel que soit le réseau, alors que la 3G n'est souvent opérationnelle que dans les grandes villes. Or, nous sommes très attentifs à l'image perçue de l'informatique par l'utilisateur* », explique Jean-Pascal Cousin. Et d'ajouter : « *la couche supplémentaire de complexité qu'apporte VDI peut poser un problème de support pour les tiers mainteneurs, en particulier dans certains pays.* » Là sont les limites à la virtualisation. En revanche, pour la plupart des postes fixes, Jean-Pascal Cousin adhère aux avantages du VDI. Mais même sur ce segment de population, les contraintes sont jugées importantes. « *Sa mise en œuvre imposerait d'importants problèmes de mise à niveau du réseau télécoms et même des LAN, voire de reconfiguration du câblage, afin que tous les flux puissent passer, y compris la vidéo* », complète Oliver Kruse, en charge du Service Delivery EMEA des Global Infrastructure Services chez Sanofi Aventis. ■

Thierry Lévy-Abégnoli, avec Jean-Pierre Blettner

mardi 7 juin 2011 • Etoile Saint Honoré - de 8 h 30 à 14 heures - Paris 8e

INVITATION\* - CONFÉRENCE

## LA GESTION DES RISQUES ARBITRE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

A l'ère de la généralisation des smartphones et de l'onde de choc créée par le site Wikileaks, le système d'information de l'entreprise apparaît ouvert tous azimuts. Face aux menaces, les managers IT ne peuvent plus réagir au coup par coup en plaçant des rustines de protection au fil de l'eau.

La politique de sécurité doit s'insérer dans une démarche de gestion des risques et de conformité réglementaire à l'échelle de l'entreprise.

Les arbitrages en matière d'investissement deviennent critiques et s'effectuent selon les priorités métiers afin d'accroître la compétitivité.

Le capital informationnel de l'entreprise doit faire l'objet de toutes les attentions tandis que dans le même temps, le système d'information est devenu lui-même une aide à la gestion des prises de risque de l'entreprise.

**INSCRIVEZ-VOUS**



# Verizon Golf Trophy\*

6<sup>ème</sup> édition. Mardi 5 Juillet 2011

Précision, puissance, engagement et recherche continue de l'excellence sont des valeurs que Verizon Business partage avec l'univers du golf et qui ont permis d'imposer Verizon Business comme l'un des principaux fournisseurs de solutions de communications mondiales au service des grandes entreprises partout dans le monde.

Pour plus d'informations sur Verizon Business :

[www.verizonbusiness.com/fr](http://www.verizonbusiness.com/fr)

\* Trophée de Golf

En partenariat avec :





## Soldat du feu et de l'informatique

*Philippe Storaci est militaire de carrière, lieutenant-colonel des Pompiers de Paris. Il est également un informaticien, responsable du Service Télécommunications et Informatique de sa brigade. Son parcours en fait un spécialiste de l'urgence tant terrain que technique.*



**CIO :** *Vous êtes le DSI de la Brigade de Sapeurs Pompiers de Paris, la BSPP. Pourtant vous êtes venu tardivement à l'informatique et assez récemment au métier de pompier. Comment êtes-vous arrivé à ce poste ?*

**Philippe Storaci :** Effectivement, après le bac, je suis devenu aspirant, élève officier de réserve, puis officier du génie, à Angers. Après un concours interne, j'ai été admis à l'Ecole militaire interarmes à Saint-Cyr-Coëtquidan. J'y ai suivi une formation militaire avec une option scientifique donnant un équivalent du DEUG. Puis j'ai suivi une année de spécialité en artillerie. J'ai alors rejoint l'artillerie de marine. Je suis administrativement toujours rattaché à l'artillerie de marine mais j'ai ensuite connu divers postes en France et à l'étranger, dans des unités opérationnelles comme dans des unités d'instruction. Ma première expérience en informatique date de 1994, à l'occasion de l'informatisation de la chaîne de tir des mortiers dans les troupes aéroportées.

**CIO :** *Après cette première expérience en informatique, qu'avez-vous fait alors ?*

**Philippe Storaci :** En 2001, j'ai passé et réussi le concours d'entrée dans une formation en informatique réalisée en partenariat entre l'Université de Rennes et l'Ecole des Transmissions de Rennes. Au bout de deux ans, j'ai obtenu un équivalent de master en informatique. J'ai alors rejoint un poste de coopérant militaire à la DSI des forces armées de Djibouti. J'y ai été chef de projet informatique afin de concevoir des logiciels de gestion de la solde, des ressources humaines et du parc informatique. Nous avons aussi déployé des réseaux Wi-Fi longue distance de 5 à 10 kilomètres pour relier des équipes dispersées. Ces réseaux ont permis de déployer des services en ligne et de la messagerie pour les états-majors. A la fin de la mission de coopération, les responsables locaux gardent seuls les commandes. Les projets sont donc toujours menés en étroite coopération.

**CIO :** *Et comment êtes-vous devenu pompier ?*

**Philippe Storaci :** Les militaires en mission à l'étranger savent qu'ils doivent revenir en France à la fin de leur mission qui a une durée précise. Après Djibouti, je souhaitais revenir dans une unité opérationnelle. Ma spécialité informatique correspondait bien à la demande de la BSPP. Il y a très peu d'unités opérationnelles à Paris, l'essentiel des unités étant rattachées à des états-majors. Et un poste aux Pompiers de Paris, cela ne se refuse pas ! De 2005 à 2008, je suis devenu l'adjoint au Lieutenant-Colonel ►

### LA BSPP INTERVIENT ESSENTIELLEMENT EN SECOURS À LA PERSONNE

La Brigade de Sapeurs Pompiers de Paris (BSPP), comme les Marins Pompiers de Marseille sont les seuls pompiers opérant au bénéfice des civils mais sous statut militaire. La BSPP fait partie de l'Armée de Terre. Les militaires du rang (de deuxième classe à caporal) et les sous-officiers (de sergent à adjudant-chef) sont recrutés par des concours spécifiques. A l'inverse, les officiers (de sous-lieutenant à général de division) sont des militaires rattachés à l'Armée de Terre. Avec près de 8 500 hommes et femmes, la BSPP est le plus grand corps de sapeurs-pompiers en Europe. Elle est placée sous l'autorité du Préfet de Police. Elle intervient sur les départements de Paris, des Hauts-

de-Seine, de la Seine-St-Denis et du Val-de-Marne. Ses missions sont la prévention, la protection et la lutte contre les incendies. Elle assure la protection et la lutte contre les accidents, sinistres et catastrophes, l'évaluation et la prévention des risques technologiques ou naturels, ainsi que les secours d'urgence. Ce qui représente 200 types d'interventions différents. La BSPP a effectué 500 000 interventions en 2010, dont plus des trois quarts concernent le secours à personne. La lutte contre le feu représente 4 % des interventions (mais 30 % du temps passé en intervention), le secours aux personnes 81 %, le risque technologique et urbain 12 % des interventions. ■

Gilles Berthelot, aujourd'hui RSSI de RFF et qui occupait à l'époque mon poste actuel. Comme je n'avais jamais été pompier, au contraire des hommes du rang et des sous-officiers de mon service, j'ai alors suivi une formation rapide pour connaître les réalités du terrain.

**CIO** : *Et en 2008 ?*

**Philippe Storaci** : Je suis reparti en coopération militaire, cette fois au Cambodge. J'y ai assisté le directeur d'une école d'officiers. Je n'avais pas de missions directement informatiques mais de nombreux projets informatiques étaient intimement liés à mes missions : mise en réseau de l'école et de l'état-major, informatisation des bibliothèques avec des logiciels open-source traduits en khmer et réalisation du site web de l'école. Pour cela, nous avons travaillé avec les stagiaires d'une école d'ingénieurs locale, partenaire de l'Ecole Polytechnique. Nous devons aussi à former les casques bleus cambodgiens en logistique, en langue et en informatique, notamment en bureautique pour les officiers supérieurs affectés à l'état-major de l'ONU.

**CIO** : *Et vous êtes revenu à la BSPP ?*

**Philippe Storaci** : Pour les mêmes raisons que la première fois. En 2010, j'ai pris la succession du Lieutenant-Colonel Gilles Berthelot à la tête du service alors que celui-ci s'en allait. Je correspondais en âge, en grade et en expérience à ce que la BSPP recherchait. Encore une fois, un tel poste ne se refuse pas.

**CIO** : *N'est-ce pas un peu difficile, notamment sur le plan familial, d'alterner ainsi des postes en France et à l'étranger ?*

**Philippe Storaci** : Nous ne sommes pas obligés de partir en famille mais j'ai fait ce choix. Mon épouse est fonctionnaire et peut se mettre en disponibilité pour ensuite travailler sous contrat local, par exemple avec l'ambassade de France sur place. De plus, les lycées français permettent de scolariser dans de bonnes conditions nos enfants. Mais cette question est de plus en plus délicate chez les militaires car le taux d'emploi des épouses augmente et cela peut donc poser des problèmes. L'expatriation est financièrement intéressante mais il faut aussi mettre en balance avec le salaire de son épouse. Lorsque l'on s'expatrie sous statut militaire, c'est par définition dans des pays où il y existe des risques sociaux ou politiques, en général en développement. Cependant, ce n'est pas non plus la grande aventure puisqu'il y a une très bonne préparation et un fort accompagnement. Même s'il peut y avoir des surprises, comme en Côte d'Ivoire, par exemple, qui a longtemps été un pays très stable. C'est donc un choix à faire, avec ses aspects positifs et ses inconvénients.

**CIO** : *Qu'avez-vous tiré de vos expériences pour vous aider dans votre rôle de DSI ?*

**Philippe Storaci** : La BSPP est un métier de l'urgence. Dans mes missions antérieures, j'ai appris l'adaptation aux situations difficiles, à trouver des solutions nécessairement originales dans des délais très courts et sous de fortes contraintes, et à anticiper au maximum les problèmes. De plus, à l'étranger, les coopérants militaires sont en totale autonomie dans leurs missions. Quand on mène un projet, on gère à la fois les équipes et le budget. C'est une série d'expériences qui intéressait l'état-major de la BSPP qui délègue largement la réalisation des solutions techniques, même s'il attend évidemment des comptes-rendus et de l'efficacité. ▶

## 6 QUALITÉS PRIMORDIALES DU DSI SELON PHILIPPE STORACI

- 1 **Opérationnalité.** Quand une organisation doit fonctionner sans accroc 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, le système d'information doit être parfaitement opérationnel de la même manière. Le DSI doit tout faire pour y parvenir.
- 2 **Cohérence.** Les systèmes d'information et l'organisation doivent être cohérents sous la responsabilité du DSI.
- 3 **Transparence.** Le DSI doit transmettre les informations utiles à la chaîne de commandement. Il ne s'agit pas de noyer ses chefs sous des considérations techniques mais il faut être transparent sur les budgets et les risques associés aux technologies (inadaptation des applicatifs aux besoins, obsolescence, etc.).
- 4 **Communication.** Le DSI doit être une courroie de transmission entre le terrain et la direction pour traduire les messages dans les deux sens.
- 5 **Evolutivité.** Le DSI doit garantir la prise en compte des évolutions des besoins et que les systèmes d'information resteront adaptés aux attentes métier.
- 6 **Management.** Le DSI est un manager autant des projets que des hommes, autant avec une vision stratégique qu'au quotidien.

**CIO** : Y a-t-il des particularités dans le rôle de DSI à la BSPP, notamment dans la relation entre MOA et MOE ?

**Philippe Storaci** : L'essentiel du travail de conception, de réalisation et de déploiement se fait en interne au STI [NDLR : la DSI]. Par contre, pour les outils sans spécificité forte et sans nécessité de maîtrise totale, comme les logiciels de gestion, nous avons tendance à choisir des logiciels du commerce sur étagère. Pour les réseaux et les télécoms, nous effectuons également la conception et l'architecture en interne, même si nous appuyons sur des opérateurs ou, d'ici fin 2011, sur l'INPT [Infrastructure Nationale Partageable des Transmissions]. Comme nous externalisons très peu, nous sommes environ 110 personnes. Il est en effet nécessaire de pouvoir garantir 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, un système d'information parfaitement opérationnel. Et toutes les interventions de maintenance ne peuvent pas se faire à distance. Enfin, pour les militaires du rang et les sous-officiers du STI qui sont des pompiers qui viennent du terrain, ils connaissent bien les métiers qu'ils ont pratiqués durant des années. Nous effectuons donc nous-mêmes les rôles de maîtrise d'œuvre autant que de maîtrise d'ouvrage. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez le projet

**Adagio**  
de la BSPP  
sur **CIO Online**


jeudi 23 juin 2011 - Etoile Saint Honoré - de 8 h30 à 14 h00 - Paris 8e

## LE SAAS REDEFINIT LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE :

### Les nouvelles règles du jeu entre l'IT et les métiers

La vague des applications en mode Saas envahit les entreprises depuis le collaboratif, jusqu'aux applications verticales, en passant par le Cloud Computing, la téléphonie et la relation client. Face à cette déferlante, enclenchée par les responsables métiers, comment les managers IT doivent-ils réagir ? Ils deviennent des assembleurs intégrateurs, interlocuteurs privilégiés de la direction générale, responsables de la cohérence globale du système d'information, de la maîtrise de la qualité de service et de la gestion des risques. Une mutation qui réclame une nouvelle vision et le développement de savoir-faire ad hoc.

**[ INSCRIVEZ-VOUS ]**



## Trois manières d'accroître l'efficacité de son investissement en TIC

*Rick Swanborg enseigne à l'université de Boston et anime une communauté de managers IT. Pour nos confrères de CIO.com, il a publié ce précis de l'art d'obtenir le plus de valeur des investissements en TIC. Il propose ces trois techniques pour cajoler et couvrir les besoins des utilisateurs finaux dans l'exploitation optimale des nouvelles technologies, ou bien pour changer de cap lorsque les besoins changent.*

**O**bttenir un maximum de résultats à partir d'investissements en TIC (Technologies de l'information et de la communication) innovantes est un art. Et les utilisateurs professionnels peuvent avoir besoin d'être davantage incités à tirer parti des nouvelles possibilités offertes, qui attendent juste d'être exploitées. Heureusement, il existe des pratiques éprouvées de gestion qui peuvent vous aider à obtenir le maximum de valeur à partir de la mise en œuvre de vos nouveaux systèmes, surtout concernant des projets impliquant des changements majeurs. Voici trois de ces pratiques.



### ***Rester dans les parages***

Habituellement, une fois un projet terminé, les services informatiques ont tendance à se tourner vers le suivant. Les DSI supposent que les propriétaires des applications identifieront les améliorations futures que l'on peut tirer de chaque projet. Mais les DSI qui ont une vision à long terme se sentent encore concernés et ajoutent une nouvelle phase au cycle de vie du projet. Quand un projet est déployé, ces DSI affectent des contrôleurs de gestion et des responsables de programme à l'équipe du projet pendant une durée prédéfinie. Leur objectif principal est de soutenir les changements de l'organisation et des processus métiers. Ils contribuent à la formation sur les nouveaux outils, qui sont nécessaires pour exploiter l'innovation créée grâce à l'investissement qu'ils ont mené. Un tel travail peut prendre jusqu'à trois ans pour un grand projet, mais certaines organisations prétendent doubler ou tripler le retour sur investissement de leurs projets en pratiquant de la sorte. Vous pouvez gérer l'assistance post-implémentation depuis votre bureau de gestion du projet, là où les contrôleurs de gestion peuvent collaborer sur des approches novatrices afin d'obtenir davantage de valeur.

### ***Rester concentré sur les attentes des décideurs métiers***

Vous n'auriez pas un feu vert pour lancer un projet sans estimer de retour sur investissement. Mais les cadres d'entreprise ne sont souvent pas tenus responsables pour l'atteindre. Une façon de renforcer cette responsabilité est de prévoir un budget au plus tôt dans le processus. Lorsque vous utilisez cette pratique, qu'on appelle la responsabilité budgétaire, les cadres d'entreprises qui demandent des projets sans en prévoir l'amortissement soit par les économies réalisées sur les coûts soit par la croissance des bénéfices, verront les coûts de ceux-ci défalqués sur leurs budgets suivants. A l'inverse, lorsque le modèle de rentabilité du projet est validé, la DAF (Direction Administrative et Financière) ajoute une nouvelle ligne à ce sujet sur le budget de l'unité considérée.

Pratiquer de la sorte a deux avantages. Premièrement, cela évite aux responsables tant métiers que côté DSI de pêcher par un optimisme déplacé sur la rentabilité de leur projet. Deuxièmement, les responsables métier étant impliqués sur la rentabilité du projet, ils seront beaucoup plus engagés une fois le projet mis en œuvre, quand ils devront stimuler les changements nécessaires pour profiter pleinement d'une nouvelle possibilité offerte par les TIC. Ils mèneront plus certainement les changements organisationnels et les processus nécessaires pour rendre réels les avantages attendus et exploiter les nouveaux ►

investissements encore mieux que prévu. Cependant, la responsabilité budgétaire n'est pas appropriée pour les projets dont tous les bénéfices ne peuvent pas être anticipés, comme par exemple les réseaux sociaux ou la mobilité. Mais elle devrait être la norme pour toute innovation de processus et tout investissement devant générer un chiffre d'affaires supplémentaire.

### *Reconsidérer ses priorités*

La plupart des organisations disposent de modèles pour arbitrer les possibilités d'investissement selon les retours attendus, les risques et l'adéquation stratégique. Mais cette analyse de l'investissement ne peut être effectuée que sur les nouveaux projets envisagés. Si vous avez vos équipes projet en train d'examiner les retours d'expériences des premiers utilisateurs, vous pouvez apporter des modifications au portefeuille de projets TIC dynamiquement afin que les projets en cours restent en phase avec les priorités actuelles de votre entreprise. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez transférer des ressources à des nouveaux projets plus importants. Certains DSI commémorent l'abandon d'un projet afin de renforcer l'idée qu'il n'y a aucun problème à arrêter de faire quelque chose si une meilleure occasion se présente et que la performance de l'équipe n'est pas à blâmer. Toutes ces pratiques devraient être suivies par les DSI qui cherchent à être plus innovants dans leur production de valeur ajoutée. ■

Rick Swanborg pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale  
sur  
CIO.com



Pavillon Dauphine - de 8 h 30 à 14 h 00- Paris 16e

## SOUTENIR LES NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES DES ENTREPRISES

Pour prendre le pas sur la concurrence, les entreprises doivent aller au-delà de l'optimisation des coûts. Elles développent des offres innovantes et inventent de nouveaux modèles économiques. Ces objectifs s'appuient fréquemment sur des avancées liées aux systèmes d'information et sur la rénovation du dialogue entre la DSI, la direction générale et les métiers. Pour se renouveler, l'entreprise doit non seulement identifier ces nouvelles approches mais aussi améliorer sa capacité à les mettre en œuvre rapidement et efficacement. En première ligne, la DSI constitue le levier d'action de la direction générale et des métiers...

*A l'issue de cette conférence, les rédactions de CIO et du Monde informatique remettront les Trophées CIO 2011, des managers de l'IT en entreprise.*

**[ INSCRIVEZ-VOUS ]**

## « Nous avons une relation client-fournisseur avec la DSI »

*Frédéric Rousseau est directeur général de l'Union de Mutuelles Radiance. Ces mutuelles harmonisent leurs processus métiers à l'occasion de Solvency II. La DSI intervient en support sur ce projet de contrôle interne. La relation habituelle est de type client-fournisseur.*



**CIO :** Dans quel contexte avez-vous lancé un projet d'optimisation des processus métiers des Mutuelles Radiance ?

**Frédéric Rousseau :** Nous devons améliorer le contrôle interne afin de répondre à nos obligations légales dans le cadre de l'application de la directive Solvency II [NDLR : dont l'échéance de mise en œuvre est 2012]. Pour cela, nous devons auditer nos processus métiers. Nous avons alors décidé d'harmoniser les processus métiers des 9 mutuelles de l'Union en vue de les optimiser. Ainsi, en partant d'une obligation réglementaire, nous en avons fait un projet de performance globale de l'entreprise. D'habitude, quand il s'agit de *Business Process Management*, on part de la croissance de la performance pour se rapprocher d'obligations légales. Nous avons fait l'inverse.

**CIO :** Comment avez-vous procédé ?

**Frédéric Rousseau :** Les mutuelles de Radiance étaient matures sur le sujet du contrôle interne car c'est une obligation légale. En partant de cet acquis, nous pouvions amorcer la mise en place d'un contrôle interne harmonisé. Le groupe de travail constitué à ce propos a été pris en main directement par la direction de l'Union des Mutuelles de Radiance. Cela marque le fait que le sujet était de la première importance.

**CIO :** Comment avez-vous démarré le projet d'harmonisation ?

**Frédéric Rousseau :** Nous avons lancé une réflexion pour définir une démarche de contrôle interne commune. Une fois ce travail effectué, nous avons choisi à la suite d'un appel d'offres des outils logiciels pour modéliser nos processus métiers afin de les optimiser. Côté démarche, nous nous sommes appuyés sur le référentiel Coso [NDLR : référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission] et sur les travaux déjà réalisés dans les mutuelles.

**CIO :** Y a-t-il des spécificités liées à votre organisation ?

**Frédéric Rousseau :** Nous n'avons pas la taille pour justifier l'édification d'un catalogue de processus métiers propre à chaque mutuelle adhérente. Mais harmoniser ces processus métiers est un levier de gain de performance. Pour définir et optimiser les processus, chaque membre du contrôle interne du groupe de travail est associé à un représentant du métier. Cette implication du métier donne toute sa valeur au contrôle interne. Mais, comme chaque mutuelle adhérente a ses caractéristiques, il était nécessaire de garder une certaine souplesse. Nous avons parmi nos adhérentes des mutuelles très locales et d'autres mutuelles plus régionales. ▶

### FRÉDÉRIC ROUSSEAU, UN DG ANCIEN CONSULTANT SPÉCIALISTE DE L'ASSURANCE

Frédéric Rousseau est diplômé de HEC, de l'Ecole des Mines de Paris et de l'ESC Grenoble. Il débute sa carrière à la Société Générale à la direction des services bancaires. De 2002 à 2010, il mène sa carrière dans le consulting. De 2002 à 2004, il intervient chez Pia Consulting en tant que manager. Il évolue ensuite chez Aedian Consulting en tant qu'associé

en charge du secteur Assurance et Protection sociale. En 2007, il est recruté par Orga Consultants en tant que directeur en charge de l'assurance et de la protection sociale. En 2010, il rejoint l'Union de mutuelles Radiance, du groupe Aprionis, au poste de directeur général adjoint. Il en est nommé directeur général en janvier 2011. ■



**CI O :** *Comment avez-vous harmonisé vos processus en gardant cette souplesse ?*

**Frédéric Rousseau :** Les mutuelles de Radiance ont les mêmes produits, la même distribution et le même système d'information. L'union Radiance mutualise le système d'information. Nous utilisons ainsi le logiciel de gestion Pléi@de issu du groupe de protection sociale Humanis auquel notre union est adhérente. Nous pouvons donc harmoniser au niveau de la vingtaine de macro-processus métiers et des sous-processus associés. En revanche, au niveau des procédures précises, il peut y avoir des différences liées aux organisations locales.

**CI O :** *Quelles différences avez-vous conservées ?*

**Frédéric Rousseau :** Par exemple, si on considère un ensemble de trois tâches, chacune d'entre elles peut être soit confiée à une personne différente soit au contraire l'ensemble peut être sous la responsabilité d'une seule. Nous partons de ce qui est commun et nous harmonisons lorsque c'est pertinent et possible. Sur le papier, nous sommes tous censés faire les mêmes choses, mais nous nous sommes aperçus qu'il arrive que ce ne soit pas toujours exactement le cas. Par conséquent, si le référentiel de procédures est commun, l'harmonisation au niveau fin n'est pas imposée. Chaque mutuelle garde cependant la possibilité de profiter du partage de bonnes pratiques. De toute façon, d'une manière générale, pour l'instant, rien n'est imposé.

**CI O :** *Et à terme ?*

**Frédéric Rousseau :** Comme il va y avoir des fusions entre certaines mutuelles de l'Union, la démarche sera facilitée. Mais toutes les différences ne pourront pas être gommées. Cela n'est d'ailleurs pas souhaitable car c'est aussi ce qui constitue la richesse des mutuelles.

**CI O :** *Comment s'est déroulé le projet ?*

**Frédéric Rousseau :** Tout avait commencé au début de 2010 quand quelques grandes mutuelles ont voulu mettre en place un outil de contrôle interne dans le cadre du référentiel Coso pour la modélisation et l'identification des risques. Nous avons alors commencé à chercher un outil de modélisation des processus métiers. Durant l'été, nous avons décidé d'aller au-delà du choix d'un outil pour ces mutuelles les plus avancées. A la rentrée, nous avons donc défini la démarche commune et relancé un appel d'offres. Nous avons retenu un outil de modélisation début 2011. Puis, nous avons mis en place un pilote sur les trois mutuelles les plus avancées, en Bretagne, en Bourgogne et en Rhône-Alpes. Mais tout le monde participe au projet, même si les trois mutuelles pilotes sont davantage impliquées au quotidien. Le premier déploiement du référentiel a eu lieu sur Radiance Bretagne. A partir de septembre 2011, nous généraliserons.

**CI O :** *Quel a été le rôle de la DSI dans ce projet ?*

**Frédéric Rousseau :** Elle nous a bien sûr aidés dans le choix technique. La DSI ne fait pas partie intégrante du projet mais elle y assure un rôle de support. Le contrôle interne est avant tout un projet métier. Mais le système d'information est un élément fondamental sur de nombreux processus. Nous menons un travail entre le contrôle interne et la DSI pour nous assurer que les processus du système d'information sont bien conformes aux processus métiers. Par ailleurs, la DSI en tant que telle a sa propre démarche de modélisation des processus du système d'information.

**CI O :** *Quels critères vous ont fait pencher pour l'outil de modélisation des processus retenu ?*

**Frédéric Rousseau :** Le choix de la solution a eu lieu fin 2010. En finalistes, il y avait deux outils avec ►

## RADIANCE, UN GROUPE DE PROTECTION SOCIALE POUR 700 000 PERSONNES

Radiance est la marque portée par les mutuelles membres de l'union Radiance, adhérente du groupe de protection sociale Humanis. Ces mutuelles interprofessionnelles, implantées sur des territoires distincts au plan national, développent une alliance basée sur des investissements mutualisés dans les domaines de la communication, de l'offre produit (santé, prévoyance et épargne retraite), de l'informatique et du développement des compétences de leurs salariés. Avec ses 860 salariés et ses 70 agences commerciales dans 63 villes, l'union Radiance sert 700 000 personnes dont

200 000 travailleurs non salariés et leurs familles, gérés au titre du RSI (Régime social des indépendants). 5 000 entreprises adhèrent à cette mutuelle. Radiance revendique le cinquième rang des groupements mutualistes français. L'union Radiance mutualise le système d'information. Elle utilise le logiciel de gestion Pléi@de issu du groupe de protection sociale Humanis auquel son union est rattachée. L'outil de modélisation des processus Méga est installé sur un serveur commun central, même si chaque mutuelle dispose de sa propre base de données de processus. ■

globalement les mêmes fonctions. Nous en avons préféré un pour deux raisons majeures. Tout d'abord, nous avons estimé que son interface utilisateur était plus conviviale et que cela faciliterait l'appropriation de l'outil par les utilisateurs. Surtout, nous avons besoin d'un consultant pour nous accompagner dans le démarrage de la démarche. Et nous avons préféré n'avoir affaire qu'à un seul interlocuteur. Or, avec l'outil choisi, l'éditeur réalisait aussi le conseil. Au final, nous avons mis en place une seule implémentation de l'outil en central, et chaque mutuelle possède sa propre base de données de description de ses processus. C'est l'outil de cartographie des processus de Mega que nous avons retenu.

**CIO:** *Au-delà de ce projet de Business Process Management, comment travaillez-vous avec la DSI ?*

**Frédéric Rousseau:** Nous avons adopté une relation de type client-fournisseur même si nous co-pilons notre outil informatique Pléi@de pour en faire évoluer les fonctions. Dans notre métier, l'informatique a évidemment une très grande place. L'Union des Mutuelles Radiance se concerta donc avec les autres organismes utilisant le même système d'information pour définir les besoins et avec la DSI pour que ces besoins puissent recevoir une réponse adaptée. Il n'y a pas chez nous de relation hiérarchique au sens strict entre la direction générale de l'Union des Mutuelles et la DSI car nous sommes, les copropriétaires indivisaires [NDLR: *copropriétaires de l'ensemble du système d'information*] d'un système d'information mutualisé. Chaque mutuelle adhérente à l'union possède des correspondants informatiques pour la maintenance locale, notamment pour le support bureautique aux utilisateurs. Mais nous partageons un centre d'appels pour le support autour du système d'information mutualisé.

**CIO:** *La DSI peut-elle être une source d'innovation métier ?*

**Frédéric Rousseau:** Rien n'empêche la DSI d'avoir des idées innovantes mais les décisions sont prises en groupes de travail réunissant les métiers et la DSI. En général les idées viennent des directions métier.

**CIO:** *quelles sont les principales qualités que vous attendez d'un DSI ?*

**Frédéric Rousseau:** Ces qualités sont au nombre de quatre. Je citerai d'abord l'adaptation. Les besoins des métiers tels qu'ils sont exprimés à un instant donné doivent recevoir une réponse complète et argumentée, positive ou négative, par la DSI. Puis vient la réactivité. Lorsque les besoins évoluent, notamment à cause de la réglementation, la DSI doit savoir modifier sa réponse rapidement afin de continuer de couvrir les besoins. Ensuite, on trouve la pérennité. Les solutions choisies doivent permettre de continuer à répondre aux besoins dans la durée. Enfin, on termine avec l'économie. La réponse aux besoins doit se faire au meilleur coût possible. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire



Mardi 28 juin 2011  
Pavillon Dauphine, Porte Dauphine à Paris

Les trophées CIO 2011 distinguent des dirigeants d'entreprise ou des directeurs métiers (DG, DGA, DAF, secrétaires généraux, Directeurs marketing, juristes, responsables du Business Développement...) autant que des DSI, ou des CTO qui ont mené des actions remarquables en matière d'usage de l'IT dans leur entreprise afin de développer l'activité, ou la productivité.

**5 trophées récompenseront les meilleurs managers IT de l'année dans chacune de ces catégories :**

- Trophée de l'Excellence Opérationnelle
- Trophée de l'Innovateur
- Trophée du Stratège
- Trophée de la Valeur Métier
- Grand Prix

TOUT LE MONDE DOIT PARTICIPER

COMMENT ÇA "LA DG VA PARTICIPER  
À LA VIRTUALISATION DU S.I." ???



DÉSORMAIS, QUAND VOUS JOUEREZ AU DÉTINEUR,  
ÇA FERA TOURNER LES BATCHS DE PAIE.



CIO EVENEMENTS 2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2011 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

7 juin 2011

**LA GESTION DES RISQUES : ARBITRE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

A l'ère de l'iPhone, le système d'information est ouvert tous azimuts. Les DSI ne peuvent plus réagir au coup par coup.

23 juin 2011

**LE SAAS REDÉFINIT LE SYSTÈME D'INFORMATION**

La vague des applications en mode Saas envahit les entreprises. Tous les domaines IT et fonctionnels sont touchés : le collaboratif, la téléphonie, la sécurité, la relation client, etc. Quelle doit être l'attitude des managers informatiques ?

28 juin 2011

**SOUTENIR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES**

Les systèmes d'information constituent un levier d'action essentiel pour réussir le déploiement d'une nouvelle stratégie d'entreprise.

29 septembre 2011

**LE DÉCISIONNEL À L'HEURE DES RÉSEAUX SOCIAUX : EXPLOITER LES BONNES DONNÉES**

La performance business de l'entreprise exige un pilotage plus précis, plus réactif - voire en temps réel - et collaboratif dans tous ses secteurs d'activité.

SOMMAIRE N° 39 JUIN 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : **La virtualisation du datacenter**

GESTION DE CARRIÈRE : **Le DSI au cœur de l'entreprise**

FACE AUX MÉTIERS : **Quand le responsable des achats IT s'appuie sur le référentiel eSCM**

Pour toute demande concernant CIOpdf : [cio-abonnement@it-news-info.com](mailto: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](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

Chef des informations : Bertrand Lemaire • [blemaire@it-news-info.com](mailto: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