

ÉDITO

Le Cloud Computing facilite la vie quotidienne du DSI. Une fois tout en place.

La mise en oeuvre pose en effet de nombreuses questions préalables. Au-delà, le rôle du DSI continue de s'étendre et de se complexifier même si les aspects techniques diminuent. Démonstrations au fil de ce numéro.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES:

La réalité reste complexe derrière le Cloud Computing **p. 1 à 12**

GESTION DE CARRIÈRE

« Le DSI doit faire bouger l'organisation » **p. 13 à 14**

INTERNATIONAL

Une nouvelle mission pour le DSI: fixer le prix des produits de son entreprise **p. 15 à 17**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

L'innovation doit être transverse à l'entreprise **p. 18 à 20**

HUMEUR **p. 21**

RETOUR D'EXPÉRIENCES

La réalité reste complexe derrière le Cloud Computing

Le Cloud Computing se concrétise en entreprise. Les solutions déployées sont très hétérogènes. Les managers IT relèvent la flexibilité et la réduction des coûts. La localisation des données est souvent demandée. La frontière peut être floue avec l'hébergement traditionnel.

A chaque entreprise, son Cloud! Les Clouds actuellement mis en production sont souvent un savant mélange personnalisé de IaaS, de PaaS ou de SaaS, de privé et de public. C'est ce que l'on constate à l'écoute de neuf entreprises ou organismes qui viennent de déployer leurs solutions Cloud.

Ventadis ou Mikit ont retenu des offres de rupture de type PaaS. Altares, la Mutuelle Générale, l'Agence Régionale de Santé IDF ou la CFDT ont opté pour des offres majoritairement IaaS, parfois étrangement proches de l'infogérance traditionnelle. Nexans a retenu une offre à mi-chemin entre l'IaaS et le SaaS. Quant à PagesJaunes, pionnier du Cloud IaaS, il ré-internalise une partie de ses infrastructures, conservant le stockage et des ressources de test dans le Cloud.

Rendez-vous avec la flexibilité

La flexibilité est au rendez-vous. Les économies paraissent intéressantes même si certains gains tiennent parfois plus au fait que l'on obtient toujours des services supplémentaires ou des machines neuves lorsque l'on migre chez un nouveau prestataire. La localisation des ▶

11 DÉCIDEURS INFORMATIQUE TÉMOIGNENT

Mickaël Lenoir
Ventadis

Jean-Michel Mougeolle
Mikit

Christophe Le Caignec
Altares

Patrice Salsa
CFDT

Cécile Bottalla
Mutuelle Générale

Konstantinos Voyiatzis
Nexans

José Curras
Nexans

Jean-François Paccini
PagesJaunes

Valère Dussaux
GCS D-SISIF

Pierre-Mickaël Mazars
GCS D-SISIF

Fabrice Barthélémy
Groupe Tarkett

NEXANS

- Migration totale dans le Cloud de HP
- Mode SaaS délivré par HP
- Obligation de localisation des Data Centers en France

MUTUELLE GÉNÉRALE

- Migration quasi totale vers l'IaaS d'Atos
- Recours aux offres SaaS de Salesforce et de Microsoft
- Economies liées au PCA, à la rénovation des machines et à Office365

VENTADIS

- Migration de l'application cœur de métier e-commerce dans le Cloud Azure de Microsoft
- Réduction des coûts et absorption des pics de charge
- Suppression de la gestion des licences

CFDT

- Migration de l'existant dans le Cloud IaaS d'Intrinsec
- Le SaaS pour les nouveaux projets
- Gains financiers importants et repositionnement du rôle de la DSI

MIKIT

- Migration partielle vers le Cloud Force.com de Salesforce
- Volonté de généraliser cette démarche en migrant aussi l'ERP
- Acceptation des contrats standards de Salesforce

PAGES JAUNES

- Adoption en 2010 du Cloud d'Amazon pour lancer le service innovant UrbanDive
- En 2012, ré-internalisation des infrastructures, hormis le stockage, pour des raisons de coût
- Non usage des spécificités proposées par Amazon pour maîtriser la réversibilité.

GROUPEMENT DE COOPÉRATION SANITAIRE (GCS) POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION EN SANTÉ PARTAGÉ EN ÎLE DE FRANCE (D-SISIF)

- Archivage d'examens mutualisé sur le Cloud IaaS d'Orange
- Accès en mode SaaS aux examens radio médicaux par les établissements de santé
- Infrastructure d'Orange respectant le décret de 2008 sur les données de santé
- Fortes contraintes en termes de volumétrie et de bande passante.

ALTARES

- Recours au Cloud IaaS d'IBM pour absorber la charge lors de tests et de développements
- Réalisation d'un catalogue de services maison
- Nécessité d'adapter la gestion des licences au mode Cloud
- Tenir compte des questions de latence

GROUPE TARKETT

- Adoption des services SaaS pour le CRM et la gestion de trésorerie
- Approche tactique sans migration massive vers le Cloud
- Ergonomie améliorée et coûts réduits

données est souvent un critère clé. Enfin, la limite peut être floue entre le Cloud et l'infogérance lorsque la solution retenue est de type IaaS (*Infrastructure as a Service*).

Chez Ventadis, le cœur du métier est placé dans Azure

Quand il s'agit de Cloud, la prise de risque maximale pour une entreprise consiste à migrer vers un Cloud de type PaaS (*Platform as a service*). Les applications sont alors développées pour un environnement d'exécution externalisé et doté de capacités de montée en charge transparentes. C'est la solution retenue par Ventadis, filiale de M6. Cette société est spécialisée dans la vente à distance. Elle gère le système d'information de M6 boutique, la chaîne de télé-achat, ainsi que les services de Mistergooddeal. Elle réalise 270 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 400 collaborateurs.

En 2010, Ventadis décide de rénover l'ensemble de la plate-forme de e-commerce vieillissante de Mistergooddeal en partant d'une page blanche, avec la volonté de confier la gestion des infrastructures à un prestataire. Les objectifs étaient de réduire les coûts et de gagner en souplesse et en agilité, notamment afin d'absorber des pics de charge. En effet, les sites de e-commerce reçoivent la visite de trois à quatre millions d'internautes par mois, avec des écarts de un à dix entre le trafic moyen et les moments de forte charge, en fin d'année ou à certaines heures lors des premiers jours de soldes.

Azure a été préféré au Cloud d'Amazon car il s'agit d'une offre PaaS. Il y a ainsi des gains de productivité parce qu'on ne pilote plus de serveurs virtuels, ce qu'Amazon aurait imposé. On effectue seulement du monitoring. Les montées de versions et la gestion des licences sont aussi assurées par Microsoft. Cela libère les personnes qui en étaient en charge pour des ▶



Le PaaS permettait d'éviter des coûts d'investissement

Mickaël Lenoir
Ventadis



La détection automatique d'audience permet d'affecter des ressources de traitement supplémentaires

Mickaël Lenoir
Ventadis

tâches ayant plus de valeur ajoutée. « Cela permet des réductions de coûts potentielles en termes d'infrastructure, de non investissement car nous devons changer notre infrastructure, et cela permet de ne plus avoir à gérer les montées de version pour nos applications, notamment pour SQL Azure » confirme Mickaël Lenoir, DSI de Ventadis. Quant à la facturation, elle est seulement fonction de la bande passante et du nombre de serveurs. Elle est indépendante du nombre d'applications Microsoft.

Porter un progiciel développé en Java dans le Cloud Azure

Avant même le choix du Cloud, le défi a débuté par le choix du progiciel Endeca de l'éditeur du même nom. Il constitue le moteur de la vente en ligne pour Mistergooddeal. Cet outil gère des référentiels de produits et leur mise en avant. Il permet de déléguer aux directions métiers, essentiellement marketing, une bonne partie de la gestion du site. Celles-ci sont ainsi plus autonomes vis-à-vis de la direction des systèmes d'information. La principale difficulté du projet a consisté à placer le progiciel Endeca dans Azure, en mode « Design to Cloud ». Il s'agit du mode PaaS d'Azure, par opposition à son mode IaaS.

Le progiciel Endeca est écrit en langage Java, qui est certes supporté par Azure mais le portage dans Azure a nécessité un projet à part entière. Il a été mené conjointement par Microsoft, l'éditeur Endeca et par Logica. Ce progiciel a été complété par un développement spécifique en langages C# et .NET sur Azure, également en mode PaaS. « Le front office et le middle office sont dans le Cloud Azure » précise Mickaël Lenoir. L'application dialogue avec l'ERP de Ventadis via un bus applicatif, en l'occurrence Biztalk de Microsoft. L'ERP et Biztalk restent hébergés dans un Data Center de l'opérateur Colt mais il est également envisagé de faire passer le bus Biztalk dans Azure.

Côté agilité, « nous avons mis en place une détection automatique de notre audience et du trafic, qui en fonction des pics de charge va affecter des ressources supplémentaires d'infrastructure et de frontaux » se félicite Mickaël Lenoir.

Deux mois pour négocier le contrat

Côté contractualisation, Microsoft propose cinq niveaux de service et des possibilités de localisation associées. Cela aura pris deux mois pour négocier le contrat. Ventadis a demandé une localisation sur la plaque européenne avec une duplication des données entre les datacenters de Dublin et d'Amsterdam de Microsoft. Cela permet de bénéficier d'un PRA [Plan de Reprise d'Activité]. Les bases de données sont placées dans le Cloud.

Si ces deux centres de données tombaient en panne simultanément, il serait encore possible de redémarrer sur la plaque américaine à Chicago dans un scénario dégradé, avec un délai de plusieurs heures. L'important ce sont les échanges entre le Cloud et les systèmes internes. Pour cela, Ventadis a développé des Services Web d'échanges très sécurisés.

Il n'y a pas de contrat de service sur les temps de réponse. Leur contrôle a été effectué durant les tests avec la société IP label. « Les temps de réponse sont deux fois meilleurs que ce qu'ils étaient auparavant » estime le DSI. ▶

7 BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR UNE MIGRATION VERS LE CLOUD

- 1 Tester d'abord le Cloud public pour du test et du développement.
- 2 Si la réversibilité est un facteur critique, opter pour un Cloud IaaS, utiliser uniquement des technologies standards et construire ses propres mécanismes de réversibilité.
- 3 Mixer Cloud et non-Cloud, par exemple via des technologies de mash-up, afin de conserver en interne des données confidentielles.
- 4 Optimiser les flux de données entre le Cloud et le système d'information interne.
- 5 Créer la fonction de « delivery manager » afin de gérer la relation avec les fournisseurs de Cloud et suivre les contrats de services.
- 6 Privilégier des solutions SaaS pour les nouveaux projets ou lorsque la reprise de l'existant est facile.
- 7 Négocier la localisation ou le niveau de service mais s'accommoder des contrats standards des prestataires d'envergure mondiale afin de tirer tous les bénéfices de la mutualisation, dont la réduction des coûts.

Les coûts d'infrastructure divisés par quatre

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Mickaël Lenoir
Ventadis
sur **CIO Online**



Si Ventadis était resté sur son infrastructure actuelle, des investissements massifs en matériel auraient été immédiatement nécessaires, ainsi que des montées de versions de SQL Server. « *Le coût d'investissement aurait été très élevé, ainsi que les coûts opérationnels* », conclut Mickaël Lenoir. Et d'ajouter: « *Passer à Azure coûte moins cher au quotidien que louer de nouvelles machines chez Colt. De plus, les personnes qui étaient dédiées à la gestion de l'infrastructure actuelle seront dégagées pour d'autres tâches plus importantes.* » En résumé, les coûts d'infrastructure ont été divisés par quatre. « *Ça c'est du concret* » conclut Mickaël Lenoir.

Mikit migre vers la plateforme Cloud de Salesforce

Autre plateforme de type PaaS, et partiellement concurrente de Azure de Microsoft, celle de Salesforce, baptisée Force.com. Elle a été choisie par la société Mikit, spécialiste de la vente de maison en kit via des revendeurs franchisés en France. En 2011, Mikit avait besoin de déployer un back-office commun à tous les collaborateurs, environ une centaine, et aux franchisés – 500 à 600 utilisateurs - afin qu'ils gèrent leurs prospects, leurs clients et le SAV.

Pourquoi avoir retenu une offre de Cloud? « *Le Cloud répondait au besoin en agilité, et à la volonté de notre direction générale de ne pas investir en dehors du cœur de métier et au besoin de gérer l'évolution du nombre d'utilisateurs en fonction des franchisés* », explique Jean-Michel Mougeolle, DSI de Mikit.

Parmi les fonctions nécessaires: la gestion de projets, la facturation des franchisés et la comptabilité en lien avec l'ERP Sage. Le choix s'est orienté vers Force.com, l'offre PaaS de Salesforce. « *Le PaaS soulage la DSI des tâches d'administration basiques. Cela permet de se concentrer sur des points techniques importants, comme la gestion des flux de données entre Salesforce et les applications qui restent dans notre entreprise* », justifie Jean-Michel Mougeolle.

Le système d'information de Mikit a été reconstruit dans Salesforce. Les franchisés peuvent ainsi gérer leurs propres clients sur la plateforme de CRM.

Développé avec l'aide de la société Deloitte, le projet comprend un volet paramétrage et un très important volet de développement spécifique en langage Apex, qui est le langage de programmation propre à Salesforce, notamment pour les calculs liés aux complexes règles de facturation des franchisés.

« *Apex est un langage propriétaire – issu à 90 % de Java- mais il n'est pas moins pérenne que Java, qui est presque toujours lié à une plateforme propriétaire. D'autant que Salesforce gère la compatibilité montante* », affirme Jean-Michel Mougeolle. Les développements sont pris en charge par Deloitte qui les délègue à un sous-traitant off-shore. Mais la DSI de Mikit devient autonome sur la configuration des applications et la gestion des données.

La disparition des mises à niveau crée des gains importants

Les gains découlent de la disparition des coûts de mises à niveau des serveurs et des applications, et du temps de mise en place des environnements de test, qui mobilisent habituellement beaucoup les métiers. « *Sur ce seul critère, Salesforce se révèle très rapidement moins cher. Les quelques trois versions de Salesforce par an ne nécessitent guère que quelques tests techniques spécifiques* », précise Jean-Michel Mougeolle.

Pour le DSI, il n'y a intrinsèquement pas de limites au périmètre du Cloud. L'ERP Sage reste conservé pour l'instant en interne mais la puissance d'attraction du Cloud est telle qu'il est envisagé de migrer vers l'ERP FinancialForce.com, proposé dans le magasin d'applications de Salesforce. D'autres applications y sont déjà puisées, notamment pour le e-learning et un portail d'accès à des documents.

« *Pour la partie concernant la création de sites web, nous envisageons la solution SiteForce.com intégrée à Salesforce* » précise le DSI. La messagerie devrait pour sa part migrer vers Microsoft Office 365. « *Nous conservons pour l'instant en interne notre application de Business Intelligence, faute d'avoir trouvé une solution SaaS qui nous convienne* », complète Jean-Michel Mougeolle. ▶



Le Cloud répond au besoin d'agilité et à celui d'investir en fonction du nombre de franchisés

Jean-Michel Mougeolle
Mikit

La DSI de Mikit s'est accommodée des contrats de Salesforce. « Les véritables offres de Cloud sous-tendent forcément des contrats rigides, sans possibilité de négociation ni de clauses sur mesure. Car sinon, cela signifierait qu'il y aurait des serveurs dédiés à certains clients, ce qui n'est pas dans l'esprit du Cloud », constate Jean-Michel Mougeolle. Pour le volet réversibilité, Salesforce s'engage à restituer les données mais la récupération des applications Apex semble avoir moins de sens puisqu'il s'agit d'un environnement d'exécution propriétaire.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Michel Mougeolle
Mikit
sur CIO Online



Altars déploie des environnements de test grâce au Cloud

Lorsque l'on parle de Cloud Computing, on pense souvent au Cloud de type IaaS (Infrastructure as a service) popularisé par Amazon. Ce type de Cloud revient à faciliter l'accès à des serveurs virtuels à la volée. C'est souvent la solution idéale pour des tests temporaires.

C'est l'approche retenue par Altars, une société française de services d'information pour les entreprises. Elle emploie 300 collaborateurs, et réalise un chiffre d'affaires de 53 millions ▶

LES DÉMARCHES CLOUD DE NEUF ENTREPRISES

Société	Solutions	Applications placées dans le Cloud	Gains	Perspectives
Nexans	Offre Cloud de HP (IaaS, PaaS et SaaS)	28 applications standards (dont SharePoint, Biztalk, Exchange, Navision et SAP) et des applications spécifiques	Réduction des coûts : 10 à 15 % (20 à 25 % à terme). SLA améliorés.	Migration de la quasi-totalité du système d'information. Mode SaaS privilégié.
Mutuelle Générale	Atos (IaaS), Microsoft Office 365, Salesforce et autres applications SaaS	La plupart des applications	Réduction des coûts de 10 %. Serveurs neufs. PCA à moindre coût	Ce IaaS accueillera toutes les nouvelles applications.
Mikit	Salesforce et Force.com (SaaS et PaaS)	CRM et backoffice du réseau de franchisés, portail d'accès aux documents, e-learning.	DSI soulagée des tâches d'administration basiques. Disparition des coûts de mise à niveau (serveurs et licences)	Migration prévue de la messagerie vers Office 365. Migration de l'ERP dans Force.com envisagée.
Pages Jaunes	Amazon AWS (IaaS)	Plate-forme de navigation en trois dimensions dans les rues d'une ville (UrbanDive)	Elasticité et possibilité de tester différentes Options lors du développement.	Retour des serveurs dans le système d'information interne. Le stockage et quelques VM resteront dans le Cloud.
Ventadis	Microsoft Azure (PaaS)	Plate-forme d e-commerce (cœur de métier)	Coûts d'infrastructure divisés par quatre, absorption des pics de charge.	A l'étude : migration de Biztalk sur Azure.
CFDT	Intrinsec (IaaS)	Toutes les applications	Maîtrise des coûts	Mode SaaS privilégié pour les futurs projets.
GCS D-SISIF	Applications SaaS délivrées depuis le Cloud IaaS d'Orange	Examens radiologiques partagés par des établissements de santé	Réduction des coûts. Partage des documents.	Duplication possible du modèle pour d'autres applications.
Altars	IBM SmartCloud (IaaS)	Plate-forme de test et de développement	Réduction des coûts de 50 à 60 % et élasticité.	Cloud privé à l'étude avec débordement envisagé dans le cloud public.
Groupe Tarkett	Salesforces et Kyriba (SaaS)	CRM et gestion de la trésorerie	Coût trois fois inférieur à une solution développée en interne, ergonomie améliorée.	Extension de Salesforce envisagée.

“

Pour absorber un pic d'activité de 6-8 mois, le cloud permet de réduire les coûts de 50-60 %

Christophe Le Caignec
Altarès

d'euros. Altarès fournit aux banques, aux opérateurs et aux chaînes d'hôtels, des informations sur leurs clients et prospects. L'entreprise gère un référentiel de 8 millions de sociétés françaises sur une profondeur de 25 ans et un ensemble de 200 millions de sociétés à travers le monde.

Altarès est né du rapprochement de la Base d'Informations Légales BIL et de la filiale française de Dun & Bradstreet. Fin 2010, l'entreprise était confrontée à la réalisation de la convergence de ces deux systèmes d'information, en développant un nouveau système en technologie Java.

Il est apparu qu'il allait y avoir une multiplication par quatre des équipes de développement, en interne et en nearshore, sur 2011. De grosses volumétries étaient prévues de manière temporaire. « *On s'est posé la question d'investir en propre pour ces projets à durée limitée ou de passer en mode Cloud* » relate **Christophe Le Caignec, directeur système et sécurité informatique**. IBM venait de lancer son offre SmartCloud Enterprise de Cloud de type IaaS pour du test et du développement.

Le Cloud pour absorber des pics d'activité

« *Pour absorber ce pic d'activité de 6 à 8 mois, nous avons estimé que le Cloud permettait de réaliser 50 à 60 % d'économies par rapport à l'achat de serveurs* », se souvient Christophe Le Caignec. Le Cloud apportait également une plus grande souplesse au niveau du financement, ainsi qu'une élasticité. Des bi-processeurs à 4 cœurs, avec 2 à 3 To d'espace de stockage par machine étaient ainsi loués. Jusqu'à 12 machines virtuelles de 6 cœurs ont été déployées.

Le délai de négociation avec IBM et de mise en route n'a pas excédé un mois. « *Les environnements n'étaient pas sensibles ni avec des SLA spécifiques, nos données n'étaient pas critiques et nous avons la capacité de les anonymiser* » justifie Christophe Le Caignec. Le projet s'est déroulé sur 2011 avec quatre équipes de développement.

Un catalogue d'applications à provisionner

Au-dessus de cette offre IaaS, l'offre SmartCloud proposait un catalogue d'applications d'origine IBM ou Microsoft. Soit l'entreprise apporte sa licence, soit celle-ci est fournie par IBM et incluse dans le coût facturé à l'heure. A l'époque, les logiciels employés par Altarès n'étaient pas inclus, notamment ceux d'origine Oracle. « *Nous avons fait notre catalogue, et nous l'avons mis à disposition des équipes de développement pour provisionner différents types de machine, qu'elles soient de type base de données, indexation, middleware ou front office* » détaille le DSI. Le catalogue maison contenait ainsi : un moteur SQL Oracle, des serveurs Tomcat Apache, un moteur de recherche Exalead.

Le passage en mode Cloud de certaines de ces applications n'allait pas de soi. « *La gestion des licences est un vrai problème qui n'est pas pris en compte officiellement. Par exemple, Oracle n'a pas de modèle adapté pour une demande de licence de trois mois* », signale Christophe Le Caignec. Passé cet effort de constitution d'un catalogue qui aura pris deux à trois semaines, le provisionnement d'une nouvelle machine virtuelle s'effectue en quelques minutes avec énormément d'agilité.

Pour garantir la sécurité, un VPN à 2 Mbit/s a été créé entre le système d'information interne et le Data Center d'IBM, situé en Allemagne. Les machines virtuelles présentes dans le Cloud sont ainsi vues comme des machines du réseau interne. Pour autant est apparue une problématique de flux de données entre le système d'information interne et le Cloud. « *Nous réalisons des calculs statistiques, avec un système SAS en interne, il y a des dégradations selon les volumétries, entre interne et externe. Nous avons eu des problèmes de latence, parce que nous avons beaucoup de services Web qui alimentent les environnements de test. Nous manquons de recul sur ces phénomènes* » relate le DSI.

Vers une association public-privé

Aujourd'hui, Altarès étudie le déploiement d'un Cloud privé qui permettrait de délivrer en interne et à ses clients, des services de type Data Center virtuel ou SaaS, avec un mécanisme de refacturation. Un Cloud public pourrait venir se greffer sur ce Cloud privé mais seulement en débordement et pour des applications de production non critiques. De plus, il n'est pas question de mettre dans le Cloud public les applications critiques car les possibilités de configuration et de réglages sont jugées trop limitées. Au final, l'agilité lors de l'usage du Cloud IaaS d'IBM pour les développements était au rendez-vous et « *globalement nous avons divisé les coûts par deux* » termine Christophe Le Caignec.

“

La gestion des licences temporaires est un vrai problème

Christophe Le Caignec
Altarès

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Christophe Le Caignec
Altarès
sur **CIO Online**



PagesJaunes se retire partiellement du Cloud d'Amazon

La mise à disposition d'infrastructures temporaires est facilitée par un Cloud de type IaaS. Le temporaire peut durer longtemps. C'est ainsi que PagesJaunes a exploité le Cloud d'Amazon durant deux ans depuis 2009. Il s'agissait de mettre au point son application innovante UrbanDive. C'est une modélisation en 3D de villes à partir de photos pour un service de navigation immersive similaire à StreetView de Google. Son ouverture permet d'y intégrer des applications tierces. UrbanDive résulte lui-même de l'intégration entre plusieurs services dont le principal est Mappy.

Le Cloud IaaS d'Amazon avait initialement été choisi pour son élasticité - l'audience future de UrbanDive était inconnue - et pour sa flexibilité lors du développement avec la possibilité de tester différentes options et de changer d'avis en cours de route, ce qui fut un facteur clé de succès.

Deux ans plus tard, ces arguments ont perdu de leur substance. Un récent calcul économique a montré qu'il est désormais moins coûteux d'héberger les serveurs dans le Data Center de Mappy. « *Nous savions dès le début que le 'tout Cloud' était une démarche provisoire. En 2009, UrbanDive était un projet d'innovation mais il est aujourd'hui devenu mature* », résume **Jean-François Paccini, directeur technique Pôle Internet de PagesJaunes**.

Courant 2012, seules les données resteront probablement chez Amazon car le stockage dans le Cloud est jugé très bon marché, contrairement aux ressources de calcul CPU, et le niveau de disponibilité est bon. Il n'est toutefois pas question d'abandonner entièrement le Cloud. « *Nous resterons sur un modèle mixte. Outre le stockage, nous laisserons quelques machines virtuelles chez Amazon pour le développement et le test mais aussi pour conserver le savoir-faire* », précise Jean-François Paccini. Les équipes de Mappy sont d'ailleurs déjà formées aux procédures d'exploitation liées à Amazon. PagesJaunes ne va pas pour autant créer un Cloud privé car sa taille ne le justifie pas, mais s'appuiera massivement sur la virtualisation.

Eviter les particularismes d'Amazon pour garantir la réversibilité

Tout a été fait en amont pour faciliter la réversibilité pour laquelle Amazon ne s'engage pas. Le déploiement repose ainsi sur des ressources standards plutôt que sur des services mutualisés de type PaaS, telles que les bases de données managées ou le Big Data. « *Car avec le PaaS, la réversibilité est impossible* », estime Jean-François Paccini. Sur les autres aspects contractuels, en 2009, il était impossible de négocier quoi que ce soit avec Amazon. « *Aujourd'hui, ce n'est pas simple mais on parvient à obtenir des SLA et des clauses spécifiques, ainsi qu'un engagement sur la localisation des données en Europe* », ajoute Jean-François Paccini.

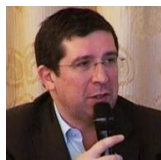
La CFDT place son système d'information dans le nuage d'Intrinsec

A long terme, un Cloud de type IaaS permet cependant une nouvelle forme d'infogérance. C'est ce qu'a souhaité la CFDT. La centrale syndicale emploie trois cent personnes dans son siège parisien et mille cinq cents en France. Elle voulait améliorer la maîtrise de ses coûts informatiques. Ce fut le principal critère qui a orienté son choix vers une migration du système d'information entier vers le Cloud de type IaaS d'Intrinsec.

Le parc applicatif comprend des progiciels - RH, finances, comptabilité - et des applications spécifiques, soit un total de 25 applications. « *Le IaaS nous donne une visibilité des coûts sur trois à cinq ans grâce à un engagement en termes d'unités d'œuvre* », explique **Patrice Salsa, DSI de la CFDT**. Ce IaaS délivre des ressources de stockage et des machines virtuelles, avec ou sans couche d'exploitation, selon le type de plate-forme : production, intégration, recette.

Alors est-ce de l'infogérance traditionnelle ou un véritable Cloud ? « *Le modèle d'Intrinsec est au départ celui de l'infogérance mais il a évolué pour aller vers le Cloud, dans la mesure où la facture mensuelle varie en fonction des services déclenchés et interrompus selon nos besoins* », estime Patrice Salsa. La centrale syndicale est facturée sur la base d'unités d'œuvre qui sont enclenchées ou arrêtées. Ce mode de facturation similaire à de l'infogérance s'explique car de nombreux clients d'Intrinsec ne souhaitent pas gérer en direct les ressources du Cloud IaaS du fournisseur. Intrinsec propose pourtant un portail de réservation de machines virtuelles mais peu d'entreprises demandent à s'en servir. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-François Paccini
PagesJaunes
sur **CIO Online**





Le modèle d'Oracle n'est pas adapté au Cloud

Patrice Salsa
CFDT

Ce Cloud IaaS utilise la technologie de virtualisation de VMware et mutualise les infrastructures entre toutes les entreprises clientes. Le délai de mise en production d'un serveur virtuel est de l'ordre de 15 jours mais il peut descendre à 24 heures en cas d'urgence.

Pour autant, le Cloud d'Intrinsic ne gère pas les licences, ce qui pose problème en cas de montée en charge. « Le recours au Cloud peut être viable économiquement à un moment donné puis tout à coup, les coûts de licences peuvent s'envoler. Par exemple, le modèle d'Oracle n'est pas adapté car il ne donne aucune visibilité », précise Patrice Salsa.

Le projet s'est étalé sur deux ans. Il a fallu six mois de mise au point du contrat et 18 mois de transformation des applications, 85 % ont été transformées dans les neuf premiers mois. Les 15 % restants ont été les plus complexes car il s'agissait d'applications très sensibles ou difficiles à virtualiser. Certaines applications ont nécessité un réalignement sur un socle Java. Résultat : toutes les applications ont aujourd'hui migré dans le Cloud. Depuis début 2011, la CFDT n'a plus de salle machine.

La volonté de passer du IaaS au SaaS

« Le SaaS représente pour nous la tendance du Cloud, vers laquelle on ira de façon systématique », annonce Patrice Salsa. Désormais, la DSI de la CFDT ne désire plus déployer aucun progiciel d'éditeur dans le Cloud d'Intrinsic. Elle préfère privilégier le mode SaaS pour tout nouveau projet. Plusieurs applications sont ainsi déjà concernées : la messagerie Exchange hébergée chez Risc Group (1500 comptes aujourd'hui, 3000 à l'été 2012), la gestion commerciale Sage et l'outil de sondage. La gestion de trésorerie et la comptabilité des 1200 syndicats migreront en outre vers un progiciel Cegid en SaaS, d'ici la fin de 2012. Enfin, la DSI envisage de faire évoluer les postes de travail vers le poste dans le nuage en mode DaaS (« Desktop as a Service »). Elle lance ainsi un projet pilote avec Intrinsic, en technologie View de VMware.

La réversibilité a fait l'objet d'une clause dans le contrat afin qu'il soit possible de changer de prestataire ou de réinternaliser. Intrinsic s'engage à restituer les machines virtuelles et les données, ainsi que la base de connaissances correspondant à la documentation des applications, en termes d'installation et d'exploitation. « Cette réversibilité est facilitée par l'usage de technologie standard comme VMware et par le fait que tout ce qui était exotique a été sorti du système d'information », précise Patrice Salsa.

Pour l'hébergement de la messagerie chez Risc Group, la réversibilité est simple car c'est le logiciel Exchange qui est chez eux. « Elle serait beaucoup plus difficile avec Office 365, qui a été écarté essentiellement parce que les données n'auraient pas été situées en France », note Patrice Salsa. Concernant les contrats de service SaaS, la DSI regarde les niveaux de service SLA standards et cherche à mettre la barre au même niveau que l'offre d'Intrinsic. « Ces prestataires ont des contrats standards mais ils ont des paramètres d'ajustement », explique Patrice Salsa. En final, l'adoption du Cloud a permis une réduction des coûts de l'ordre de 80 % sur le matériel et s'est accompagné d'une professionnalisation de l'informatique.

Mutuelle Générale : un système d'information très mélangé

Ce recours simultané aux deux types de Cloud, IaaS et SaaS, on le retrouve chez Taores, le GIE de la Mutuelle Générale. Ce groupe de protection sociale protège 1,4 million de personnes. Il s'agit de la troisième mutuelle de France, et historiquement elle est la mutuelle de France Télécom et de la Poste. Désormais elle est ouverte à tous et réalise 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Elle emploie deux mille collaborateurs en tout, et deux cent cinquante personnes à l'informatique, prestataires compris. La Mutuelle Générale a démarré en 2011 la migration de l'ensemble de son système d'information vers l'offre Cloud d'Atos, en mode IaaS.

« Atos met à notre disposition des serveurs Windows physiquement mutualisés avec d'autres clients. Les serveurs Unix et les AS/400 sont dédiés. Les espaces de stockage eux, sont toujours mutualisés avec d'autres clients », précise **Cécile Bottalla, directrice informatique de Mutuelle Générale.** Ce Cloud a d'abord accueilli l'application de backoffice de gestion de la santé. « On ne voulait pas investir dans du matériel car nous n'étions pas sûrs de conserver l'application. Nous voulions en outre de la souplesse par rapport aux ressources, à la croissance des besoins et aux délais », ajoute Cécile Bottalla. « Nous appelons cela du Capacity on Demand, mais c'est de l'IaaS en fait » relate-t-elle. ▶

Pour en savoir plus



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





Nous vidons nos Data Centers pour tout déplacer chez Atos

Cécile Bottalla
Mutuelle Générale

On peut décrire la solution retenue par la Mutuelle Générale comme étant finalement très mélangée puisque le stockage de données est mutualisé sur des baies de disques, à la façon d'un Cloud public, tandis que les machines Unix, servent à un déploiement sur des machines dédiées que l'on pourrait qualifier de Cloud privé. Les machines Windows sont plus mutualisées. L'offre est récente chez Atos. Conséquence, « *sur la partie Unix et Windows, Atos est moins à l'aise en matière de montée en charge. Nous sommes en train de vider tous nos Data Centers pour les déplacer chez eux. On sent qu'il faut prendre un peu plus de temps, et que ce n'est pas en 24 heures que l'on a les machines. Ce type de Cloud n'est pas encore mûr en France.* » sourit Cécile Bottalla.

« *Nous sommes en train de fermer nos Data Centers, et de déplacer toutes nos machines. Ce sera d'ailleurs un mélange d'IaaS, de PaaS et de Hosting, pour des raisons de sécurité, c'est-à-dire des machines à nous dans les salles de Atos* », estime la DSI.

Un PCA à moindre coût

« *Grâce aux deux sites redondés d'Atos, le Cloud apporte un PCA [Plan de Continuité d'Activité] que nous n'avions pas et qui aurait coûté très cher en interne* », explique Cécile Bottalla. C'est là que se situe la vraie différence car pour le reste, les économies directes sont plus modestes. « *Nous escomptions des gains de 25 à 30 % d'économies. Après évolution du périmètre, les économies sont finalement de l'ordre de 10 % mais ce calcul fait abstraction du PCA et de l'adoption de machines neuves* », détaille Cécile Bottalla.

Parallèlement, la Mutuelle Générale recourt de manière intensive au SaaS. La Mutuelle a déployé son CRM sur la plate-forme SaaS de Salesforce. Un premier volet, le suivi des réclamations, est en production depuis décembre 2011 et concerne 500 utilisateurs. Ce nombre devrait monter à un millier d'utilisateurs fin 2012. Quant à la messagerie, la mutuelle a migré d'une messagerie interne sous Lotus à Microsoft Office 365, pour 2400 boîtes aux lettres, en mode SaaS. « *Avec la taille de notre DSI, nous n'avions pas les moyens d'être derrière chaque serveur de messagerie en 24x7. Les utilisateurs voulaient Outlook, et les VIP souhaitaient accéder à leur messagerie sur leur smartphone à tout moment* » résume Cécile Bottalla. L'offre de Microsoft évite en outre d'avoir à gérer les montées de version du logiciel. A cela s'ajoutent d'autres applications SaaS pour le filtrage Internet, le help desk (ITSM de Staff&Line), les RH, la paye et la gestion des temps (ADP-GSI) ou encore la mesure des performances avec la société Witbee.

Le SaaS reste délicat pour le cœur de métier

« *Il est difficile de mettre en mode SaaS des applications de cœur de métier, essentiellement à cause des problématiques d'intégration. En revanche, dans le IaaS, il n'y a aucune limite* », affirme Cécile Bottalla. Pour l'instant, la Mutuelle conserve en interne les serveurs Unix supportant la comptabilité, le Data Warehouse et les environnements de développement. Ils migreront vers le Cloud IaaS au rythme des montées de versions et des nouveaux projets. De même, 350 serveurs bureautiques Windows et Citrix pourraient aussi passer sur le IaaS.

Le mode SaaS permet pour sa part de toujours bénéficier de la dernière version du logiciel, ce qui supprime les coûteux projets de migration. Pour autant, le SaaS génère des coûts supplémentaires. « *Alors que chez Atos, on ne paye que quand on utilise réellement les ressources, avec Salesforce et Office 365, on commence à payer à partir du moment où on a signé le contrat, donc pendant le projet de migration* », regrette Cécile Bottalla.

LE DIRECTEUR FINANCIER DE TARKETT EMBALLÉ PAR LE CLOUD

Le Groupe Tarkett est un spécialiste mondial des revêtements de sol. La société emploie 8 800 collaborateurs, sur 30 sites de production pour un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros. Dans l'organisation informatique du groupe, le DSI est rattaché au DAF (Directeur administratif et financier).

La société a mené deux projets SaaS : la gestion de la trésorerie sous Kyriba en France et le CRM sous Salesforces aux Etats-Unis. « *Les solutions SaaS permettent d'accéder à des coûts modérés à une complexité d'applications qu'il serait très coûteux d'atteindre en interne* », explique **Fabrice Barthélémy, directeur administratif et financier du groupe Tarkett.** Par exemple, pour Salesforce, il y a un rapport de coût de un

à trois par rapport à une solution développée en interne. De plus, ajoute Fabrice Barthélémy, « *le niveau d'ergonomie des applications SaaS est très élevé et les délais de mise en œuvre sont plus courts, notamment grâce à un paramétrage plus léger.* » La phase de contractualisation n'a pas posé de difficulté. « *La direction générale n'a pas jugé que la localisation des données pouvait être un problème car nous n'avons pas de données ultraconfidentielles* », précise Fabrice Barthélémy. Une extension de l'usage de Salesforce est envisagée mais l'approche restera tactique. Il n'est pas question de migrer la totalité du système d'information de Tarkett vers le Cloud. ■

Petite astuce, pour profiter de la dégressivité des tarifs, il est alors préférable d'annoncer un nombre d'utilisateurs important, avec un engagement sur une longue période, même si ce nombre ne sera atteint qu'ultérieurement. « Il est ensuite facile d'augmenter ce nombre, donc de payer plus cher. Mais dans l'autre sens, le sens décroissant, la souplesse promise par le Cloud n'est pas au rendez-vous », complète Cécile Bottalla. La messagerie Microsoft Office 365 se révèle quand même deux à trois fois moins cher qu'une solution équivalente qui aurait été déployée en interne, « et surtout, nous n'aurons plus jamais de projet de migration » se félicite la DSI.

Des économies et un PCA en prime

« Sur l'infrastructure pure, nous avons économisé à peu près 10 %, sachant que tout n'a pas été migré. Là où nous avons beaucoup gagné, c'est sur le PCA, l'ancien était archaïque. Atos nous met à disposition plusieurs Data Centers redondés. » Les machines de production seront secourues par les machines de développement. « Si nous avions dû payer cela, on parlerait de millions d'euros » déclare la DSI.

En ce qui concerne le contrat IaaS, une fois signée la lettre d'intention, dix mois ont été nécessaires pour finaliser le contrat avec Atos. « L'IaaS est plus personnalisé, moins 'sur étagère' que du SaaS, où il y a moins à discuter. Il ne faut pas simplifier à l'extrême la réalité de ce qu'est le Cloud » prévient Cécile Bottalla. La négociation a porté sur les coûts et les SLA. Et surtout, il fallait préciser la gouvernance - savoir exactement qui fait quoi. « Il y a potentiellement beaucoup de non-dits qu'il faut dissiper en descendant dans les détails », conseille Cécile Bottalla. Pour les services SaaS, c'est très différent : Salesforce en particulier est fermé à toute discussion. « Il est difficile d'entrer en contact avec une personne chez eux, et ils nous disent que de toute façon ça va marcher, ce qui est le cas pour l'instant », explique Cécile Bottalla.

« Avec tout ce que nous avons fait en 2011, que ce soit en SaaS, ou en Capacity On Demand, c'est à dire en IaaS, nous avons en 2012 le même budget qu'en 2011, alors que nous avons des machines neuves, une messagerie neuve, de nouvelles applications métiers, en particulier une GRC Salesforce qui coûte très cher, et tout cela en restant à iso-coût. On peut dire que l'on a gagné quelques millions d'euros » se félicite-t-elle.

Chez Nexans, l'objectif est le mode SaaS

Dernier cas de figure, la migration vers le Cloud peut revêtir une forme hybride mariant simultanément les principes du SaaS et de l'IaaS. Nexans, leader mondial du câble électrique, a choisi ce type d'offres afin de rationaliser et de centraliser ses ressources applicatives.

Le groupe emploie 27 000 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 6 milliards d'euros, en 2010. Il a une présence industrielle sur 90 sites à l'international et des activités commerciales dans le monde entier. Cette présence mondiale démultiplie les défis face à une informatique très décentralisée. En 2010, le parc applicatif de Nexans était dispersé et fragmenté, pénalisant les communications. Les infrastructures informatiques étaient vieillissantes dans de nombreux pays. Le Cloud représentait l'opportunité de refondre l'ensemble du système d'information. La décision d'opter pour l'offre Cloud de HP a été prise début 2010.

« C'est un Cloud privé dans le sens où il n'est pas directement ouvert à l'Internet, mais les ressources matérielles sont mutualisées entre les différentes entreprises clientes de HP », note Konstantinos Voyiatzis, DSI de Nexans. Cette offre présente l'avantage d'être orientée applications plutôt que ressources techniques. Ainsi, pour tous les logiciels standards, HP délivre un service de type SaaS.

Répartition des licences cloud/local

Certaines licences, notamment Microsoft, sont achetées et facturées par HP en mode locatif « as a service. » C'est le cas pour Biztalk, Exchange ou Sharepoint, il y a ainsi un tarif à la boîte au lettre par mois, un tarif par message Biztalk ou un tarif pour l'espace Sharepoint. D'autres licences sont encore la propriété de Nexans, en particulier celles qui ont été héritées de l'ancien système d'information, pour ce qui concerne SAP. Mais il y a eu un transfert des licences achetées vers HP, pour ne pas perdre ce capital investi.

« Le provisioning d'une nouvelle application est réalisé dans un délai de cinq jours par contrat. Pour monter en nombre d'utilisateurs, c'est instantané », précise Konstantinos Voyiatzis. ►

Pour en savoir plus



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



suffit désormais d'un cycle de cinq jours pour mettre en place un nouvel environnement applicatif, et connecter les premiers adhérents. Auparavant, il fallait 7 à 8 semaines.

Fin 2011, Nexans avait confié au Cloud vingt quatre applications standards dont SharePoint, Biztalk, Microsoft Navision, SAP ou Exchange. La messagerie couvre 10 800 utilisateurs. Le but est d'atteindre une centaine d'applications déployées en mode Cloud fin 2012. Parallèlement à ce mode SaaS, des serveurs virtuels voire physiques restent dédiés pour les applications plus spécifiques.

« *Nous achetons un service. Nous n'achetons pas de machines, ni de machines virtuelles. Nous achetons une machine entièrement managée, redondante, haute disponibilité, 24 heures sur 24. Et nous achetons les couches de service sur cette infrastructure. Ces services vont jusqu'au SaaS* » décrit **José Curras, directeur des opérations et Services de Nexans.**

Cap sur la centralisation

Des centaines d'applications hébergées au sein des filiales vont être harmonisées, consolidées et centralisées sur ce Cloud. Seules quelques-unes resteront décentralisées pour des raisons de performances mais elles seront opérées à distance par HP. Les pays non européens migreront aussi vers le Cloud à partir de début 2013. A titre d'exemple, Nexans a fait converger toutes les messageries qui pouvaient se trouver dans ses différentes implantations vers une « *messagerie as a service* », délivrée par HP. Le plan de convergence a pris trois mois pour migrer 10 800 boîtes aux lettres.

Il aura fallu presque un an pour négocier le contrat avec HP. Après l'accord sur le tarif, quatre à cinq mois de discussions d'ordre juridique ont été nécessaires pour fixer les détails concernant la conformité, la sécurité, la localisation des données et surtout les niveaux de service (SLA). « *Nous nous sommes appuyés sur des juristes et sur des recommandations faites par le Cigref [Club Informatique des grandes entreprises françaises] ou le cabinet Gartner* », précise Konstantinos Voyiatzis.

Bien négocier les SLA

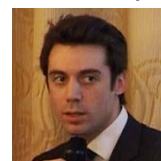
Pour des raisons de conformité réglementaire et de sécurité, Nexans a souhaité que les Data Centers soient situés en France, c'est pourquoi l'offre de bureautique de Microsoft, Office 365, a été exclue. La réversibilité est spécifiée dans le contrat mais elle n'a pas été testée. ▶

LES HÔPITAUX PARTAGENT DÉSORMAIS LES EXAMENS RADIOLOGIQUES EN MODE SAAS

Les établissements de santé d'Ile de France souhaitent mutualiser l'archivage des examens médicaux - radios, IRM, échographies. L'objectif était double : mutualiser les coûts et partager les examens radiologiques conservés sur support numérique. Ces établissements sont regroupés au sein du Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) pour le Développement des Systèmes d'Information en Santé partagé en Ile de France (D-SISIF). Cette entité a lancé le projet RSF (Région Sans Film) en confiant à General Electric et à Orange Business Services, la réalisation de ce service d'hébergement. Celui-ci est aujourd'hui accessible sous forme d'un service SaaS hébergé dans l'infrastructure de Cloud IaaS d'Orange, elle-même mutualisée. « *Les volumétries, la bande passante et les contraintes de sécurité sont très importantes* », explique **Valère Dussaux, directeur du programme RSF au GCS D-SISIF** Compte tenu de cette volumétrie (50 To aujourd'hui et bientôt des centaines de To) et des contraintes réglementaires, il était impossible de recourir à une offre Cloud comme Amazon ou Azure. « *Le décret de 2008, sur l'hébergement des données de santé, impose l'étanchéité, la sécurité, la confidentialité et la pérennité des données entre les différents clients. OBS a obtenu cet agrément, ce qui est un gage suffisant* », explique Valère Dussaux. D'autre part, les SLA ont été précisés. « *Par exemple, la première image consultée doit s'afficher en moins de deux secondes et les garanties de temps d'intervention sont fixées selon le niveau de sévérité de l'incident* », pointe **Pierre-Mickaël**

Mazars, chef du projet RSF au GCS D-SISIF. OBS travaille avec certains fournisseurs, comme EMC pour le stockage, mais il a le droit d'en changer, dès lors que le contrat de service est respecté. « *Nous avons ajouté un droit de regard sur les moyens mis en œuvre et le choix des applications reste notre prérogative* », précise Valère Dussaux. La réversibilité est prévue mais seulement pour les données. Ce SaaS est intégré avec les systèmes d'information des établissements de santé, notamment pour transmettre l'identifiant du patient et pour faire remonter le compte rendu de radiologie vers le Cloud. La sécurisation des accès et la transmission des examens d'un radiologue à l'autre avec l'accord du patient ont été particulièrement encadrés, via un workflow disponible sur un portail Web. D'autant que chaque hôpital a ses propres identifiants patients. Au chapitre des gains, une étude a comparé le projet RSF aux solutions classiques à base de films, déployées par chaque établissement. « *La solution Cloud fait apparaître un ROI de 3 à 4 ans et offre un service très supérieur, notamment en termes de disponibilité. De plus, la facturation à l'usage offre une grande souplesse aux établissements* », conclut Pierre-Mickaël Mazars. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Pierre-Mickaël Mazars
GCS D-SISIF
sur **CIO Online**



Les SLA ont été longs à négocier, car il fallait empiler des niveaux de service, par exemple une machine virtuelle, dans laquelle il y a SAP jusqu'à l'application management. Le contrat précise que la prise en compte d'un incident signalé par un utilisateur doit être notifiée dans les vingt minutes, et la résolution doit se faire en deux heures, avec un message par exemple indiquant « *j'ai bien pris en compte votre problème. C'est un problème majeur et il sera résolu dans les 2 heures.* » Plus globalement, le taux de disponibilité garanti est supérieur à 99 %. L'objectif est atteint depuis le lancement du contrat, même si des ajustements sont encore nécessaires et que HP a déjà du payer des pénalités.

Des économies directes ou induites

Par rapport à la solution antérieure qui était la colocation de serveurs physiques, le Cloud de HP a permis à Nexans de réduire de 10 à 15 % ses coûts d'infrastructure informatique. « *La réduction des coûts est prévue sur trois ans, nous espérons atteindre 20 % à 25 % d'économies sur un patrimoine qui était déjà assez optimisé, à part la fragmentation à travers le monde* » indique José Curras.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

José Curras
Nexans

sur **CIO Online**



Les fermetures de Data Centers vont apporter des économies, mais en contre partie, de nouveaux services vont être ajoutés dans le Data Center de HP. Des services dont les filiales ne disposaient pas jusqu'alors, comme le fait d'avoir un DRP (Disaster Recovery Plan) sur chacun des 90 sites du groupe. Ils vont en bénéficier alors que ce n'était pas économiquement tenable auparavant. « *Nous nous attendons à des économies mais pas à la hauteur des fermetures de Data Center qui vont avoir lieu dans le monde* » précise José Curras.

Il y aura aussi des économies induites : optimisation de la maintenance et des licences et meilleure qualité de service, synonyme de productivité individuelle accrue. Cette amélioration des SLA n'est pas directement liée au Cloud mais celui-ci, synonyme de mutualisation, permet d'obtenir, à moindre coût, une infrastructure homogène, sécurisée et redondante. « *Nous recherchions la capacité à produire de l'environnement en fonction des besoins business et de façon très rapide* » résume José Curras. ■

Thierry Lévy-Abégnoli

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

Judi 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

« Le DSI doit faire bouger l'organisation »

Le DSI, comme tout cadre dirigeant, doit être recruté par approche directe estime Pierre Fouques Duparc, du cabinet Boyden Global Executive Search. Le profil du DSI évolue malgré les conservatismes propres à la France. Il doit innover, faire bouger l'organisation et les processus.



CIO: *Vous êtes spécialiste du recrutement par approche directe, quand emploie-t-on cette méthode de recrutement ?*

Pierre Fouques Duparc: L'approche directe est systématiquement employée pour les salaires de plus de 150 000 € par an et pour tous les cadres dirigeants. Le critère est celui de l'importance du poste. Quand il s'agit de trouver un candidat rare, ce n'est pas en étudiant une pile de CV que vous allez le trouver. Surtout, l'approche directe est adaptée si une erreur de recrutement peut entraîner des conséquences préjudiciables pour l'entreprise.

CIO: *Comment fonctionne l'approche directe ?*

Pierre Fouques Duparc: Il s'agit de rechercher une personne en appliquant une stratégie de recherche à partir du mandat d'une entreprise. On définit le « profil idéal », cadre supérieur ou dirigeant. Nous allons solliciter des candidats potentiels qui ne cherchent pas nécessairement à changer de poste, même si ceux en recherche ne sont pas exclus. Notre rôle comporte une phase pour « vendre » le poste à la personne contactée. Cela peut inclure de s'occuper du sort de sa famille, surtout en cas d'expatriation. Surtout, nous allons évaluer le candidat au regard du profil cherché. A l'inverse, quand vous recrutez par petites annonces, vous n'obtenez par définition que des CV de personnes qui cherchent à être recrutées.

CIO: *Pouvez-vous donner des exemples ?*

Pierre Fouques Duparc: Si vous recrutez un développeur Java mais que celui-ci ne se montre pas à la hauteur des promesses, ce n'est pas grave : il est aisé de le remplacer et, au pire, il vous aura fait perdre du temps. Vous pouvez faire un tri des candidats sur simple lecture des CV. Le recrutement par petite annonce est donc adapté. A l'inverse, si vous recrutez un DSI ou un DG, celui-ci va prendre des décisions qui vont avoir un très fort impact sur son entreprise. Une erreur peut porter un très fort préjudice et coûter très cher sans oublier que le profil recruté est pointu, parfois un vrai mouton à cinq pattes. La consultation des CV est insuffisante et l'évaluation du candidat doit être particulièrement soignée. ▶

CIO: *Combien coûte une mission par approche directe ?*

Pierre Fouques Duparc: Environ un tiers du salaire annuel du poste à pourvoir. C'est peu au regard

PIERRE FOUQUES DUPARC, MANAGER PUIS RECRUTEUR

Pierre Fouques Duparc est responsable de la pratique « Technology » du cabinet Boyden Global Executive Search. Cette « practice » correspond d'une part aux secteurs de l'édition de logiciels, des fabricants de matériels et autres fournisseurs informatiques et télécoms, et d'autre part, tous secteurs confondus, aux fonctions de DSI, RSSI et autres cadres supérieurs de l'informatique et des télécommunications. Il est ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris (1987, devenue Télécom Paristech) et titulaire d'un MBA obtenu à l'INSEAD (1989). A 48 ans, sa

carrière l'a mené dans des postes de management avant de rejoindre le recrutement. Il a débuté sa carrière au Crédit Lyonnais à New York. Puis il a notamment été vice-président grands comptes chez Capgemini. En 2008, il a rejoint le cabinet de recrutement par approche directe Boyden Global Executive Search. Créé en 1946, ce cabinet est le plus ancien dans sa spécialité et possède 87 bureaux dans le monde. Il a été senior vice-président et responsable de la practice « technology » pour la France avant d'obtenir début 2012 la responsabilité de cette practice au niveau mondial. ■

des enjeux et des coûts d'une erreur. De plus, si la personne recrutée quitte l'entreprise dans l'année, pour quelque motif que ce soit, nous reprenons la mission sans surcoût.

CIO : *Comment va être évalué le candidat, par exemple pour vérifier que c'est bien lui qui a piloté un projet intéressant et pas un de ses adjoints ?*

Pierre Fouques Duparc : Au delà de l'étude de son parcours, nous allons procéder à des entretiens. La première question concernera son adéquation face aux critères posés pour réaliser les tâches prévues dans son nouveau poste. Ensuite, nous allons lui poser des questions contextualisées en fonction des savoirs, savoir-faire et savoir-être attendus. Par exemple, nous allons lui demander de nous raconter une circonstance où il a été amené à faire ceci ou cela. Pour un DSI, c'est de plus en plus compliqué car on lui demande de plus en plus de choses.

CIO : *Précisément, quel est aujourd'hui le profil du DSI ?*

Pierre Fouques Duparc : Le DSI doit être à la fois un homme d'influence et un homme de pouvoir, un manager. Mais il est de moins en moins un homme de technologie. Même s'il existe de bons DSI capables de parler autant de technologies que de budgets. L'évolution de son titre en anglais est significatif : il était « *Data Processing Director* », il est aujourd'hui « *Chief Information Officer* ». De plus en plus de DSI proviennent d'autres fonctions comme le marketing ou la GRH, pourvu que ses capacités managériales aient été éprouvées dans son poste précédent.

CIO : *Comment distinguez-vous « homme de pouvoir » et « homme d'influence » ?*

Pierre Fouques Duparc : L'idéal est que le DSI soit les deux. Le manager est celui qui va diriger des hommes, gérer et maîtriser des budgets et faire des choix technologiques. Mais tout ce dont il a besoin n'est pas sous son contrôle. Il doit donc obtenir des choses auprès de gens qui ne lui sont pas rattachés hiérarchiquement. L'exemple typique est celui du DSI groupe d'un ensemble mondial comme Veolia. Le DSI groupe n'a qu'une toute petite équipe et le DSI de chaque filiale rapporte avant tout à son propre Directeur Général. Le DSI doit donc convaincre sans pouvoir imposer, user d'influence et non de pouvoir. Les entreprises demandent de plus en plus de manière explicite cette capacité d'influence.

CIO : *Quel est le parcours type d'un DSI ?*

Pierre Fouques Duparc : Je ne crois pas aux parcours types. Je ne crois pas aux schémas et aux plans de carrière. Cet attachement à ce genre de choses est une maladie spécifiquement française. Il faut qu'il y ait de grandes surprises. Il y en a d'ailleurs de plus en plus et c'est très bien. Les pays nordiques ont une bien plus grande porosité entre les secteurs et entre les fonctions que la France.

CIO : *Y-a-t-il donc des différences significatives entre les secteurs ou entre les pays ?*

Pierre Fouques Duparc : Oui, tout à fait. La France est très conservatrice dans son recrutement. Les entreprises demandent souvent au chasseur de têtes du copier-coller : il faut que le candidat sélectionné ait fait grosso-modo la même chose dans un contexte proche et ressemble à celui qu'il doit remplacer. Il y a donc ici très peu de sauts entre fonctions ou entre secteurs. De ce point de vue, les pays nordiques sont très différents. Le chasseur de tête dans son rôle de conseil, doit combattre le conservatisme. L'entreprise doit s'ouvrir à des profils plus larges et plus adaptés à ses vrais besoins.

CIO : *La position hiérarchique du DSI a-t-elle évolué et continue-t-elle de le faire ?*

Pierre Fouques Duparc : Tout à fait. Il est incompréhensible que le DG ne veuille pas être en rapport direct avec le DSI. Ce rapport direct s'est établi il y a quelques années. Mais, depuis, les DAF ont pris beaucoup de pouvoir et, du coup, il a repris le DSI sous sa coupe. Je suis absolument opposé à cette tendance car elle implique que le DSI gère un centre de coût sous le contrôle du DAF. Un tel DSI est quasiment un directeur des achats informatiques. Or le DSI doit innover, faire bouger l'organisation et les processus. Si on demande au DSI de réduire ses budgets, c'est très simple pour lui : il ralentit ou bloque les projets. Mais est-ce vraiment une bonne idée ? ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

[1ère partie]

Une nouvelle mission pour le DSI : fixer le prix des produits de son entreprise

Les responsables informatiques doivent permettre à leurs entreprises de franchir un nouveau pas en matière de tarification de leurs produits pour atteindre une meilleure profitabilité. Nos confrères américains de CIO.com décodent cette tendance.

Augmenter les prix des produits - si les clients ne rechignent pas - apporte un profit direct. C'est bien mieux que de réduire les dépenses. Habituellement, le plus simple pour fixer le prix d'un produit c'est de couvrir vos coûts de production et d'y ajouter une marge de profit prédéfinie. Mais cette formule ne tient pas compte de la demande des clients. Et dans cette ère des médias sociaux et de commerce via les tablettes tactiles ou les smartphones, les clients exigent que leurs attentes ne soient pas ignorées.

Tout aussi important, si les entreprises ne sont pas prêtes à exploiter une chance éphémère pour répondre à un besoin soudain du client alors que le prix de leur produit est adapté, ils laissent de l'argent sur la table.

Tenir compte de la véritable demande

Par exemple, quelle que soit la tenue portée par la chanteuse Katy Perry lors des Grammys Awards, cela peut inspirer les adolescentes pour acheter des tenues similaires. Les vendeurs de vêtements les plus réactifs pourraient temporairement engranger des profits supplémentaires sur les prix des - essayons de deviner - minijupes à paillettes.

Définir une bonne politique de prix allie l'expérience et l'instinct avec l'analyse des données, les coûts internes et le comportement des clients externes. Mais pour y parvenir, il faut une nouvelle technologie et une nouvelle attitude.



« La tarification doit concerner le CIO car celui-ci est un dirigeant de l'entreprise », pense Luis Rodriguez, vice-président senior de l'informatique chez Dial Global, un réseau de syndication de radio qui a fusionné avec Westwood One en Octobre. Il ajoute : « Mais c'est aussi le cas parce que l'entreprise peut ignorer qu'il existe des moyens plus sophistiqués de voir les choses. »

Habituellement, le directeur marketing ou le directeur financier gère des projets d'optimisation des prix pour tenter d'augmenter les marges en n'appelant le DSI que parce qu'il a la haute main sur les données de l'entreprise, relève Mark Ferguson, professeur de gestion à l'Université de Caroline du Sud. Mark Ferguson a étudié comment les entreprises formulent une stratégie de tarification. Il est rare, dit-il, pour un CIO de dynamiser le processus.

Mais les choses changent. Les compagnies aériennes et les hôtels ont longtemps utilisé des analyses de données pour l'optimisation du rendement (le fameux « Yield Management »), étudiant et influençant ►

les clients de telle sorte que la société puisse tirer le plus de profit des transactions. Désormais, des entreprises aussi diverses que Coca-Cola, la station de ski d'Aspen, ou Waste Management, une société de gestion des déchets, le font aussi. Mais ils vont plus loin, en combinant des programmes de statistiques, des logiciels d'optimisation des recettes et des indicateurs issus des données non structurées présentes dans les interactions des médias sociaux.

Ils veulent ainsi faire deux choses. Tout d'abord, battre leurs rivaux sur les créneaux qui émergent puis disparaissent en quelques semaines. Ensuite, affiner une stratégie de prix à long terme pour éviter le cercle vicieux des rabais et conjurer la banalisation.

« *Les résultats d'un point de vue financier associés aux initiatives sur la tarification dépassent de loin toutes les autres initiatives IT. Les avantages sont considérables et durables* », estime Puneet Bhasin, DSI de Waste Management, une entreprise réalisant 13,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans la gestion des déchets et le recyclage. « *Cela devient un avantage concurrentiel* » ajoute-t-il.

Prendre des décisions rentables

Puneet Bhasin a créé un groupe de travail scientifique au sein de la DSI où les mathématiciens et les statisticiens creusent les données pour en tirer un modèle, par exemple, de la relation entre la valeur d'un produit ou service et son prix acceptable. La société utilise des bases de données Oracle qui détiennent 20 téraoctets d'information de tarification qui sont manipulés avec SAS Analytics et des outils de business intelligence.

Il existe une question essentielle : quelle est l'élasticité des prix dans un marché donné à un moment donné ? La société veut fixer le prix de chaque produit à un niveau « *qui soit juste pour le client tout en assurant à la société un profit raisonnable* » expose-t-il.

Waste Management a publié un profit supplémentaire de 218 millions de dollars en 2010 grâce à la hausse des prix sur son cœur de métier : la collecte des ordures et les opérations d'enfouissement. C'est à peu près 2 % du chiffre d'affaires. Et quand il recoupe ses données pour 2011, il s'attend à ce que sa nouvelle stratégie de prix produise un autre gain de 2 %.

Avec ces bons résultats, la société reste engagée dans un plan de hausses de prix qui vont de 0,5 à 1 % au-dessus de l'indice des prix à la consommation, même dans une économie en crise où des concurrents baissent les prix. L'objectif global est d'accroître les recettes de 3 à 5 milliards de dollars durant les prochaines années grâce à ces projets de tarification et d'autres initiatives selon le DSI, Puneet Bhasin.

Waste Management ne semble pas être malgré tout un bon candidat pour un plan de tarification complexe et nuancé. Le ramassage des ordures, le tri de papier et de plastique ou l'enfouissement ne sont pas des services sophistiqués avec de nombreuses nuances. Pourtant, en obtenant des employés qu'ils voient Waste Management comme un prestataire de services logistiques, l'entreprise a suscité une réflexion créative sur les produits et les services fournis.

Par exemple, en plaçant des capteurs sur les bennes des sites de construction, cela a permis d'optimiser le rythme et la précision de relève de celles-ci. Les conducteurs de camions savent ainsi exactement quels conteneurs ils doivent vider et où ils sont situés. Avoir des capteurs pour signaler automatiquement quand la benne est pleine permet des relèves encore plus efficaces. Cela vaut le coût supplémentaire, indique Puneet Bhasin, et le groupe de travail vise à savoir combien.

Le facteur humain, une question toujours d'actualité

La tarification reste cependant un sujet délicat. En Septembre, après de nombreuses plaintes de clients en 2010 et 2011, la Minnesota Public Utilities Commission a suspendu un programme de tarification différenciée mené par CenterPoint Energy, une entreprise réalisant 8,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires dans la fourniture de fluides. Dans le cadre de ce programme, les clients ayant dépassé un certain seuil de consommation de gaz naturel payent plus cher pour chaque unité supplémentaire de gaz.

Cela déclencha la colère des clients, notamment des personnes âgées qui ont besoin de faire fonctionner un équipement médical à domicile. CenterPoint expliquait qu'il souhaitait simplement encourager la préservation des ressources naturelles mais la société s'apprête à proposer un système de tarification alternatif le mois prochain. ▶

La manière dont les clients perçoivent vos prix est aussi importante que le tarif lui-même, rappelle Mark Ferguson, s'appuyant sur l'essai avorté de Coca-Cola de faire varier les prix des boissons des distributeurs automatiques dans les années 1990. Ces machines étaient programmées pour changer le prix d'une canette de soda en fonction de conditions telles que l'emplacement et la météo. « *La façon dont ce système a été dépeint était que les distributeurs de Coca-Cola augmenteraient les prix quand il faisait chaud* » dit-il. « *S'ils avaient juste annoncé une baisse des prix les jours de pluie, la perception aurait été très différente.* »

Même si les programmes décisionnels suggèrent des plans de tarification qui semblent bons sur le papier, ils doivent toujours être soumis à un jugement humain, explique Javier Polit, CIO de l'embouteillage du groupe Coca-Cola, une unité qui réalise 8 milliards de dollars de chiffre d'affaires au sein de la société spécialiste de la distribution aux points de vente des sodas, jus et autres boissons.

Javier Polit refuse de commenter la saga des distributeurs automatiques mais il affirme que, dans son entreprise d'embouteillage, envoyer régulièrement des collaborateurs dans les commerces de détail permet non seulement de recueillir des données sur les rayonnages mais aussi d'avoir une idée de ce qui se passe. Peut-être qu'ils remarqueront qu'un nouveau thé glacé a été présenté par un concurrent ou que la circulation des clients semble lente. L'ordinateur et l'humain sont aussi importants l'un que l'autre. « *Il ne s'agit pas de technologie, mais de ressentis et de visibilité* », dit-il.

Réagir à la concurrence

Dans le cadre d'un effort important pour améliorer l'efficacité des forces de ventes, un projet appelé Coke One dote le marketing, les ventes et d'autres services d'outils pour segmenter finement la clientèle et « *s'assurer que les consommateurs continuent d'avoir accès à nos marques au juste prix* », selon le dernier rapport annuel de la société.

Javier Polit veut en apprendre plus particulièrement sur le sujet de la fidélité à la marque. Autrement dit, comment les buveurs de Coke réagissent quand un concurrent modifie ses prix. Si Pepsi baisse son prix de sept cents par boîte, Coca Cola perdra-t-il des clients ? Que diriez-vous à 10 cents ? Les réponses diffèrent, même selon le code postal. Sachant cela, Coca-Cola peut ajuster les prix de façon granulaire et ainsi maintenir ou augmenter sa part de marché, ajoute-t-il. « *Pour nous, le sujet n'est pas l'augmentation des prix de ce trimestre pour faire plus de profits. Nous ne voulons pas perdre des parts de marché ni du volume de vente* » affirme-t-il. « *Nous sommes dans notre industrie depuis 125 ans et nous voulons y rester encore 125 ans.* » conclut-il. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Par Kim S. Nash pour CIO.com

[La suite dans CIO.PDF 50]

OPTIMISER LE PILOTAGE DE SON SYSTEME D'INFORMATION . Les bonnes ressources pour créer de la valeur au meilleur coût

Mardi 27 mars 2012 de 8 h 30 à 11 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

Dans un contexte économique troublé, les entreprises doivent investir à bon escient afin de soutenir leur stratégie. Les systèmes d'information constituent un levier d'action majeur mais leur financement est critique. Quel doit être l'effort porté sur les systèmes d'information, que faut-il en attendre comme retour sur investissement et quels modes de pilotage appliquer à ce type de projet ?

L'innovation doit être transverse à l'entreprise

L'innovation est fondamentale mais, pour qu'elle émerge en transverse de toutes les directions de l'entreprise, il faut l'aider. Georges Passet, directeur de l'innovation et des nouvelles technologies de Bouygues Telecom présente les méthodes employées chez l'opérateur.



CIO : *Le rôle de la direction de l'Innovation que vous dirigez chez Bouygues Telecom est-il d'innover ?*

Georges Passet : L'innovation est dans toutes les directions de Bouygues Telecom. Notre rôle n'est donc pas tant d'innover que de permettre à l'innovation d'émerger dans chaque direction qu'il s'agisse du Marketing, de la DSI ou de la DRH. Surtout, ce qui est moins naturel, elle doit émerger en transverse à ces silos métier. Pour cela, nous devons apporter des outils et des méthodes. Nous disposons également, en amont, de deux cellules de veille technologique à San Francisco, près de la Silicon Valley, et à Tokyo pour couvrir la zone Japon et Corée.

CIO : *Quels outils et méthodes utilisez-vous ?*

Georges Passet : Il existe quatre familles d'outils et de méthodes. La première relève de l'événementiel, la deuxième de l'aide à la créativité, la troisième de l'innovation participative et la dernière de ce que nous nommons provisoirement « la base de services ».

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

Georges Passet : Il faut être conscient que l'innovation vient de partout, soit dans les télécoms elles-mêmes, soit d'autres sources tout en étant susceptible de rentrer dans les métiers de Bouygues Telecom. Par ailleurs, il nous faut montrer ce que fait la concurrence. Nous disposons donc d'un showroom interne où vous pouvez voir autant la dernière génération de Freebox que ce qui a été repéré ou conçu par les équipes internes. Le showroom est avant tout destiné au top management de la maison. Au moins la moitié des visites de ce showroom proviennent des directions support ou transverses.

CIO : *Et comment croiser les opinions de tout le personnel ?*

Georges Passet : C'est le rôle des TechnoDays. Ces journées ont lieu début Mars chaque année. Elles sont destinées à tout le personnel. Chaque direction ou service, y compris la DSI, tient un stand pour montrer aux autres ce qui se passe chez eux. J'estime en effet qu'il est important que le comptable comprenne ce qu'est la 3G ou la Bbox pour correctement traiter les factures relatives à ces produits. Ces journées accueillent également le top management du groupe Bouygues, y compris en général, Martin Bouygues. ▶

GEORGES PASSET, HOMME DE TÉLÉCOMS PASSIONNÉ D'INNOVATIONS

Né en 1958, Georges Passet est Directeur Innovation et Nouvelles Technologies, en charge de la prospective technologique, de la propriété intellectuelle, de la R&D, du Développement Durable et de l'innovation de Bouygues Telecom depuis mars 2003. Ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications, il a débuté sa carrière chez France Télécom où il a dirigé plusieurs structures opérationnelles, essentiellement techniques. En 1987, il devient Directeur Technique de la filiale télécommunications du groupe Lyonnaise

des Eaux. Puis il rejoint une première fois le groupe Bouygues en 1990, quatre ans au sein de la holding pour préparer la naissance de Bouygues Telecom dont il devient directeur technique en 1995. Après un court passage en 1997-1998 comme directeur général adjoint chez Neuf Telecom, il revient chez Bouygues Telecom en 1998 comme Directeur de la Stratégie et des Affaires Extérieures. Il prépare les dossiers relatifs à la 3G. En 2002, il devient Directeur de l'Innovation et du Développement en ayant pour mission de structurer les démarches d'innovations et les projets du groupe. ■

CIO : *L'innovation suppose la créativité. Qu'apportez-vous en la matière ?*

Georges Passet : Des spécialistes formés aux méthodes de créativité aident les directions ayant des besoins en la matière. En amont d'une séance de brainstorming, ils vont tout d'abord aider à cerner et cadrer le problème à résoudre. Durant la séance de créativité elle-même, un animateur va aider les participants dans un local dédié et aménagé en conséquence notamment avec des murs en tableaux blancs. Enfin, ces spécialistes vont réaliser un débriefing de la séance pour le porteur de la question initiale. Nous avons environ 80 séances par an. Nos offres commerciales 'Eden' tout comme le nouvel aménagement des boutiques viennent de séances comme celles-ci. Un problème classique est de faire travailler ensemble deux services différents ayant chacun sa propre culture originale.

CIO : *Et en quoi consiste l'« innovation participative ».*

Georges Passet : Le but est de permettre aux collaborateurs d'apporter leurs idées via l'intranet. Mais c'est bien plus qu'une boîte à idées classique ou un forum. Une « boîte à idées » générale est en effet davantage un trou noir où tout disparaît et dont rien ne sort de concret. L'idée est donc, avec notre plateforme IQBox mise en place au sein de notre intranet, de créer des boîtes à idées thématiques avec un ciblage précis de qui est sollicité pour trouver des idées nouvelles et surtout l'entité la plus pertinente pour évaluer l'idée et la traiter le cas échéant. Il y a donc un processus de traitement des idées pour s'assurer que chacune recevra une réponse appropriée. Il peut y avoir un processus viral de direction en direction pour adopter l'usage de la boîte à idées. A terme, des défis transverses pour enrichir la base avec de nouvelles idées sont envisagés. Le premier sujet abordé a été, pour tous les collaborateurs, de trouver des idées d'Apps à développer pour les smartphones. Sur 400 suggestions, 20 ont été sélectionnées par le marketing, parmi lesquelles 5 ont été plébiscitées par un vote au sein du personnel. Ces cinq là ont été développées.

CIO : *Vous parlez de « la base de services ». Comment celle-ci contribue-t-elle à votre développement commercial ?*

Georges Passet : C'est un outil mis en place dans un but commercial. Il s'agit d'accompagner nos clients dans leurs propres problématiques d'innovation en mettant à leur disposition notre savoir faire - tant dans la conception de nouveaux services que dans le développement d'applications innovantes. Ceci permet donc à nos clients de joindre une offre innovante dans une offre globale de télécommunications vendue à un client de la direction entreprises. En effet, les TPE/PME ont besoin d'un accompagnement et de services. Pour commencer, on éclaire et on formalise le besoin du client en le laissant s'exprimer au cours de séances de créativité. Puis on suit les résultats concrets de leurs demandes. Par exemple, un prospect spécialiste du ménage dans les locaux industriels voulait pouvoir suivre ses employés nettoyeurs. Bouygues Telecom a développé une version 1 d'une application de pointage par NFC dans le contrat global négocié avec ce client. Le client a ensuite été libre de faire évoluer le logiciel en question.

CIO : *Quel est le rôle de la DSI dans tout cela ?*

Georges Passet : Notre DSI s'occupe uniquement de notre système d'information interne. Ce qui relève du réseau de télécommunication d'une part et des Box d'autre part est entre les mains de deux autres directions, même si les cloisons ne sont évidemment pas étanches. Comme toutes les directions, la DSI a besoin d'innovations. Nous travaillons donc avec elle comme avec les autres. Par exemple, on va chercher à leur permettre d'être plus agiles et plus optimisés. Sur de grosses refontes, la démarche de créativité a permis d'être plus efficient et plus agile. ▶

TROIS QUALITÉS D'UN DSI INNOVANT

- 1 **Agilité.** Un bon DSI doit être capable de répondre rapidement aux demandes et cela à moindre coût. Il doit savoir réaliser des outils légers en mode itératif avec le métier concerné pour couvrir un besoin ponctuel.
- 2 **Ouverture à l'innovation.** La DSI doit disposer d'un budget approprié pour tester ce qui doit être testé. En retour, cela implique pour les métiers de savoir ne pas demander n'importe quoi.
- 3 **Ecoute active.** Le bon DSI doit savoir écouter les besoins et désirs des métiers. Cependant, il doit aussi savoir rétorquer et les accompagner pour une bonne définition de leurs vrais besoins. « Si quelqu'un demande la Lune alors qu'il peut se contenter d'un Spoutnik, le DSI doit savoir répondre pour que le demandeur s'aperçoive que ses ambitions peuvent se limiter et ainsi coûter moins cher » plaide Georges Passet.

CIO: *Et plus spécifiquement ?*

Georges Passet: Bien évidemment, nous attendons de la DSI qu'elle nous aide sur des événements comme les TechnoDays pour créer les espaces bureautiques, les réseaux nécessaires et des outils d'interaction avec du vote sur tablettes par exemple. Elle nous accompagne bien sûr sur la création d'outils comme IQBox. Elle présente enfin, sur nos événements, des petits développements simples, rapides, jetables, hors socle du système d'information de Bouygues Telecom, qui sont autant de concepts à pérenniser ou non.

CIO: *L'innovation vous aide-t-elle à faire face aux évolutions du marché, comme l'apparition de Free Mobile ?*

Georges Passet: L'innovation est dans nos gènes depuis nos origines en 1996 puisque nous avons été créés comme challenger. Nous avons ainsi inventé le concept de forfait. Free Mobile ou pas, cela ne change rien. Les outils et méthodes de la Direction de l'Innovation ont été intégrés aux processus normaux de chaque direction. Par exemple, la direction marketing programme à l'avance un certain nombre d'interventions de la direction de l'innovation chaque année.

CIO: *Quels sont les impacts de l'innovation sur votre métier d'opérateur ?*

Georges Passet: Nous sommes en train de passer du monde de la voix à celui du numérique. Les transmissions de données sont en train de dépasser les conversations téléphoniques. Cela a évidemment d'énormes impacts techniques sur les réseaux télécoms pour que nous offrions un service adapté. Au delà de cet impact, la prolifération des objets communicants, notamment à écrans tactiles, permet d'imaginer de nouveaux concepts, de nouveaux services. Notre problème est de développer des projets utiles et pas des bidules funs qui n'amuse que les ingénieurs. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez la conférence

**Innovations
et Défis 2012 de la DSI :
L'IT pour réussir
dans le nouveau
contexte économique**
du mercredi 7 décembre 2011
sur **CIO Online**



Maîtriser la qualité de service

Le juste prix pour le juste service

Pavillon Dauphine – Paris 16^e

Mercredi 21 mars 2012 de 8h30 à 14h00

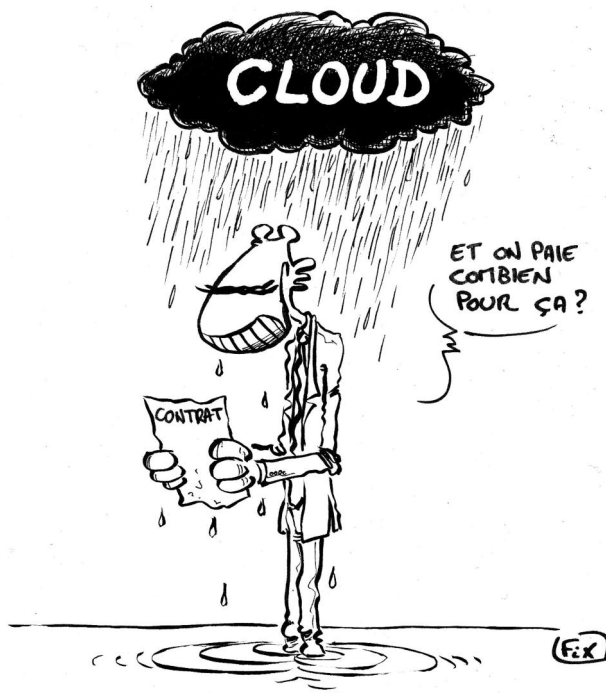
Les managers IT doivent bâtir et faire fonctionner l'entreprise numérique qui est la clé de la compétitivité.

Sous pression, il leur faut délivrer le bon service aux métiers avec la bonne qualité de service

- ni trop, ni trop peu -, au bon moment et au bon prix.

Ils utiliseront pour cela des solutions pérennes et adaptées à l'état de l'art, en mobilisant les bonnes ressources notamment humaines.

(BIEN LIRE) LES CLAUSES DES CONTRATS DE CLOUD COMPUTING



CIO EVENEMENTS 2012

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

21 mars 2012

MAÎTRISER LA QUALITÉ DE SERVICE

A l'heure de l'informatique au service du business, savoir délivrer le bon service au bon prix reste un défi à relever.

27 mars 2012

LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information représentent un levier d'action majeur à développer afin de soutenir une stratégie offensive mais leur bon financement est critique.

5 avril 2012

VIRTUALISATION : S'AFFRANCHIR DES CONTRAINTES PHYSIQUES

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

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.

SOMMAIRE N° 50 MARS 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES : L'évolution des équipes informatiques sous l'impact du Cloud

CARRIERE : Un projet informatique est une aventure humaine

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS : La gouvernance économique des systèmes d'information

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