

## ÉDITO

**L**es applications mobiles atteignent une nouvelle dimension et ce n'est pas du luxe. Les entreprises développent des services innovants grâce au M2M, à la géolocalisation et au sans contact. En témoigne le nombre de cartes SIM utilisées pour du M2M qui atteint le million au premier trimestre, soit 66 000 de plus qu'au trimestre précédent. Et les cartes SIM d'accès à internet sont 1,2 million. Reste à négocier des tarifs compétitifs avec les opérateurs mobiles hexagonaux qui restent parmi les plus chers d'Europe.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Le mobile, nouveau déclencheur d'opportunités métiers**

p. 1 à 7

## GUIDE SOLUTIONS

**Savoir vendre la DSI en interne**

p. 8 à 11

## GESTION DE CARRIÈRE

**Le DSI doit avoir une vision et une stratégie**

p. 12

## INTERNATIONAL

**4 conseils pour gérer sa carrière en période difficile**

p. 13 à 14

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**La fiabilité du S.I. est de la responsabilité du commissaire aux comptes**

p. 15 à 16

## HUMEUR

p. 17

## PLATEFORME CIO

p. 18

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Le mobile, nouveau déclencheur d'opportunités métiers

*La géolocalisation, le machine-to-machine et le sans contact suscitent de nouvelles applications métiers développées autour des mobiles. Pour les entreprises c'est l'opportunité de commercialiser des services attrayants ou d'améliorer l'efficacité de leurs équipes de terrain.*

**Après bien des tâtonnements, de nouvelles applications métiers mobiles émergent enfin.** Les consommateurs se voient proposer des services innovants tandis que les collaborateurs nomades de l'entreprise gagnent en efficacité.

L'exemple le plus probant vient des applications de machine-to-machine (M2M). Les mutuelles MAAF ou MMA proposent ainsi de nouveaux contrats d'assurance à leurs sociétaires. La MAAF teste des offres « pay as you drive » qui réduisent les primes des assurés ne dépassant pas un certain kilométrage. MMA, quant à elle, veut proposer une remise aux jeunes conducteurs qui acceptent de faire une pause toutes les deux heures et de ne pas conduire le week-end et les jours fériés, de deux heures à six heures du matin.

### Vérifier l'appétence pour ces offres

Pour cela, les deux mutuelles ont recours aux technologies M2M assemblées par Covéa Technologies, leur structure de recherche et de développement. « L'objectif des deux projets était de vérifier l'appétence à ce type d'offres et les difficultés qu'elles peuvent soulever », explique **Patrick Favennec, directeur technique de Covéa Technologies.** (suite page 4) ▶

### 10 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Patrick Favennec**  
Covéa Technologies

**Didier Houal**  
CityRoul

**Bruno Annic**  
TDF

**Francis Frêne**  
GLI

**Benoit Lecoq**  
Tokheim

**Nathalie Huchon**  
SNCF

**Martijn van der Zee**  
Air France KLM

**Hubert Leclerc**  
Saur

**Xavier Coutillard**  
Total

**Vincent Banchet**  
Sernam

PUBLI-REDACTIONNEL

## FORUM VIRTUALISATION : DU POSTE DE TRAVAIL AU DATACENTER

# La virtualisation, remède contre la récession économique

*Les entreprises virtualisent massivement leurs serveurs afin de réduire leurs coûts et se préparent à la virtualisation des postes de travail et au Cloud Computing. Afin de tirer tous les bénéfices de ces démarches, des précautions s'imposent. Tel a été le thème du séminaire du 26 mars organisé par CIO, Le Monde Informatique et Réseaux et télécoms.*

**L**a virtualisation est l'aiguillon de l'informatique. Elle est la source d'avantages multiples pour les entreprises, à condition de savoir l'employer. Ce thème stratégique a été débattu lors du séminaire du 26 mars organisé par les rédactions de CIO, du Monde Informatique et de Réseaux et Télécoms qui a réuni 150 décideurs IT, dans les salons de l'Automobile Club de France. La virtualisation modifie en profondeur la manière de concevoir une salle informatique, de déployer des serveurs ou d'administrer des postes de travail. En ouverture, Mathieu Poujol, directeur des technologies du cabinet d'études PAC, a souligné les économies obtenues grâce à la consolidation des machines et à la réduction de la consommation énergétique. La valeur remonte désormais vers les outils de gestion de la virtualisation, et bientôt vers le Cloud Computing. « *Le Cloud sera d'abord déployé en interne* » annonce-t-il.

### **Des salles informatiques revisitées**

La virtualisation accroît la puissance consommée par m<sup>2</sup> dans les salles informatiques. Réguler la climatisation des serveurs devient critique. Pour cela, il convient d'adopter une vision globale défend Jacques Perrochat, directeur Datacenter chez APC by Schneider Electric, en intégrant l'alimentation, le refroidissement, la supervision, la modularité, l'évolutivité et le confinement dès la phase de conception. Sébastien Texier, directeur grand comptes chez Avocent, souligne la nécessité de maîtriser, à distance, ces paramètres, et de pouvoir simuler le déplacement d'une machine d'une salle vers une autre. Olivier Hertu, DSI de Loxam, leader européen de la location de matériel à destination du BTP, pour sa part, a témoigné de l'installation en quatre mois, d'une salle informatique modulaire de 100 m<sup>2</sup> d'origine APC : « *Sans faux plancher ni faux plafond ; le ROI est de 5 ans. On ne refroidit que les baies où se trouvent les serveurs qui en ont besoin, d'où des économies.* »

### **Les fonctions changent pour la DSI**

Les apports de la virtualisation des serveurs ont été discutés lors d'une table ronde. La Mairie de Paris a déployé 600 machines virtuelles sous ESX de VMware. « *Le déclencheur a été la consommation électrique élevée de nos serveurs. A présent, les gains de productivité sont énormes lors du démarrage d'un serveur* » indique Bruno Martini, chargé de la production et des réseaux à la Mairie de Paris. Jean-François Néron, responsable systèmes et réseaux chez Systalians, a déployé 100 machines virtuelles sous Hyper-V de Microsoft. La solution prend la suite d'une architecture Virtual Server, avec des I/O plus per- ▶

formantes. René-Yves Labranche, DSI de la Mairie de Chelles retient les apports en matière d'éco responsabilité et d'agilité tandis qu'Olivier Parcollet, DSI adjoint de la SETAO relève qu'avec la virtualisation « *On change les métiers de la DSI, on rend la DSI aux utilisateurs* ». Quant à Yannick Delmont, directeur associé chez le groupe ETO, il avertit « *attention à ne pas être verrouillé dans une infrastructure VMware. Et la virtualisation n'est pas toujours moins coûteuse qu'une machine physique* ». Toutes les applications ne sont d'ailleurs pas virtualisables. Enfin, Jérôme Dorgueilh, architecte senior, responsable de l'offre virtualisation chez Sogeti rappelle que « *l'exploitation de la virtualisation doit prendre place dans les processus existants. Et, il faut obtenir le soutien de la direction afin que toutes les équipes soient convaincues par la virtualisation* ».

## Un stockage flexible

Les contraintes sur le stockage deviennent maximales en environnement virtualisé. Robert Cunillera, directeur Enterprise Solutions de SCC Consultants, estime que l'on ne dispose pas encore d'un stockage totalement unifié. Philippe Rolland, Partner Technology Consultant chez EMC, pousse à l'intégration de toutes les fonctions du monde réel en environnement virtualisé : Virtual LUN, Thin Provisionning, protocoles de stockage et technologies de disques. L'infrastructure doit permettre d'étendre et de migrer des LUN de façon dynamique en temps réel, de déplacer des données entre différents niveaux de stockage, afin d'améliorer les performances. « *Un Virtual Lun peut ainsi être migré depuis des disques SATA vers des disques FC ou SSD sans interrompre le service* » indique-t-il. Autre paramètre : la déduplication des données afin d'économiser du stockage, EMC proposant une déduplication à la source. Joël Fizycki, directeur d'Arumtec, a quant à lui souligné qu'il faut prendre en compte l'usage de la mémoire et l'intensité des I/O sur disques afin de dimensionner un serveur lors de la virtualisation d'une application.

## Virtualiser les postes de travail

La prochaine étape pour de nombreuses entreprises sera la virtualisation des postes de travail. Une table ronde a fait le point sur les mises en œuvre. « *Il n'y a pas de gains financiers* » selon Julien Mousqueton, architecte système, chez Agrica, prestataire social pour le monde agricole. Agrica utilise VDI de VMware sur 200 postes, et migrera 900 postes en tout. « *On gagne en facilité d'administration ; en performances sur les sites où la bande passante est faible et en rapidité pour activer un site de repli avec 200 personnes* » présente Julien Mousqueton. Humberto Duarte, directeur adjoint du CRI de l'Université Rennes 2, a créé quant à lui une solution utilisant un « broker » Leostream, et des clients légers Wyse. « *En rapatriant les postes de travail dans le Data Center, on y rapatrie les problèmes* » prévient-il. Alexandre Aubert, DSI du Centre Hospitalier d'Argenteuil, pour sa part, profitera de la prochaine virtualisation de ses terminaux pour réduire le nombre de licences logicielles nécessaires. Le marché est riche d'offres et d'optimisations à venir, commente Thierry Malquin, directeur technique d'Amosdec, notamment pour éviter les flux vidéos saccadés pour cause de déport d'affichage.

## L'enjeu de la sécurité

Autre approche : la virtualisation d'application qui place les logiciels au sein d'une « bulle », découplée du système d'exploitation du PC. On exécute ainsi simultanément différentes versions d'un même outil, telles qu'Office 2003 et Office 2007. « *On teste l'impact de nouvelles versions* » ajoute Sergio Ribeiro, Senior technical architect chez Landesk. Dans la foulée cette virtualisation renforce la sécurité. De fait, la virtualisation peut constituer un levier pour la sécurité. En consolidant les protections (Pare feu, IPS, anti virus...), on gagne en rapidité de *provisionning*. En virtualisant des dizaines d'appliances au sein d'un même châssis, hautement disponible et redondant on gagne en flexibilité et performance soulignent Sébastien Bonnotte de Crossbeam Systems et Philippe Rondel de Check Point Software. Sans parler des économies directement liées à l'espace, la climatisation, l'administration et le support. Au-delà, Alain Thivillon, directeur technique du cabinet HSC Consultants, a détaillé les faiblesses des architectures virtualisées et les remèdes ad hoc.

## Le Cloud Computing arrive

Mais déjà, le SaaS et le Cloud Computing simplifient la vie des équipes informatiques. Frédéric Di Gléria, DSI de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lille, a basculé sa messagerie vers le mode SaaS avec Google Apps. Quant à Philippe Luttringer, consultant et ancien DSI, il a migré des workflows sous Lotus Notes vers les Google Apps et le workflow de la société RunMyProcess qui elle-même fait héberger sa solution dans le « Cloud » d'Amazon. Cet emboîtement de services Web devrait se répandre dans les entreprises. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos  
de l'évènement  
sur CIO TV



## Le dispositif RFID a fait l'objet d'un brevet

**Patrick Favennec**

Directeur des technologies,  
Covéa Technologies

Pour la MAAF, c'est le kilométrage des véhicules assurés qui doit être contrôlé. Chez MMA, ce sont les horaires qui importent. Un boîtier spécifique est placé dans le véhicule. Il intègre un GPS et un accéléromètre. Il délivre la latitude et la longitude, ainsi que les heures de démarrage et d'arrêt. Ces informations sont transmises, via GPRS, une fois par jour, sur une plate-forme qui contrôle leur cohérence, les agrège et s'assure du respect des règles de la CNIL : confidentialité des données personnelles et délai de stockage.

### Des clients soucieux de respecter leur contrat

Les données sont ensuite transmises aux systèmes d'information de MAAF et de MMA. Elles sont injectées dans les applications ad hoc, dont une est destinée au centre d'appels permettant aux clients de savoir s'ils ont respecté les contraintes fixées par le contrat. Un deuxième flux contient les données des boîtiers (par exemple le kilométrage), et les remonte vers une application destinée aux actuaires. Ces spécialistes du calcul de tarifs les rapprocheront des données contrat et sinistres, tout en les rendant anonymes.

Malgré une architecture interne et un fonctionnement comparables, les boîtiers de MAAF et de MMA ne sont pas identiques. Celui de MAAF, conçu il y a deux ans, doit être installé à demeure par un professionnel qui le connecte à l'alimentation et au contacteur du véhicule, afin de savoir quand il démarre. Mais pour MMA, ce choix s'est révélé trop contraignant. « L'installation représente une difficulté technique et pratique tout en posant des problèmes de garantie du véhicule », précise Patrick Favennec.

### Un dispositif amovible

Le boîtier de MMA, plus récent, est amovible. Afin que le conducteur ne soit pas tenté de retirer l'appareil pour éviter de perdre sa réduction, le boîtier se fixe sur un support collé sur le pare-brise par un agent MMA. Ce support est doté d'une puce RFID "auto-cassante" qui détecte la présence du boîtier. « Ce dispositif a été développé pour ce projet et fait l'objet d'un brevet », précise Patrick Favennec.

**Neuf mois après le lancement du projet MAAF, trois mille véhicules sont équipés. Aucune difficulté particulière n'est à signaler.** Quand au projet MMA, le test se poursuit. Les supports avec étiquettes RFID ont été fixés sur les pare-brises des véhicules participants, limités à mille, et les boîtiers amovibles sont en cours de livraison.

On retrouve un usage évolué du M2M, du GPS et du RFID dans l'offre de voiture en libre service proposé à Rennes, depuis 2007, par le sympathique service CityRoul, et tel que l'on ►

## SÉCURISER LES SMARTPHONES CHEZ TOTAL

Sécuriser l'accès au système d'information depuis des PC en réseau est un défi, mais comment sécuriser les accès depuis des mobiles ? Le groupe Total donne quelques recettes. Il a déployé une PKI afin de protéger les accès à son système d'information depuis 70 000 PC. Cette PKI gère en outre le chiffrement et la signature électronique. L'utilisateur dispose d'une carte à puce et accède à ses applications via un logiciel de SSO (Single Sign On). Mais comment protéger les accès depuis les 12 000 PC portables et les 3000 PDA du groupe ? Si le PC portable accepte un lecteur de carte, il est impossible d'installer ce dispositif sur un PDA. « Nous avons essayé avec du bluetooth, cela ne fonctionne pas à cause de problèmes d'alimentation électrique et de performance » indique Xavier Coutillard, en charge des bonnes pratiques liées à la mobilité et aux services de confiance chez Total. Il préconise des certificats logiciels pour les PDA, afin de visionner sa messagerie, sous Windows Mobile ou pour les iPhones d'Apple. Sur le terrain, l'utilisateur d'un PC portable se connectera en 3G ou Wifi, en IPSec vers le système d'information. « Avec IPSec, il y a visibilité sur l'ensemble du système d'information, comme si vous étiez en réseau local » précise Xavier Coutillard. Côté PDA, c'est différent. Sous Windows Mobile, il y a création d'un tunnel VPN en SSL.

On accède à sa messagerie et à internet (via des proxys de sécurité). L'iPhone d'Apple, pour sa part, dispose d'un client IPSec de Cisco. Le tunnel IPSec est alors initié via le certificat logiciel de la PKI du groupe et une passerelle du même constructeur. L'accès est similaire à celui d'un PC portable. L'IPSec donne accès à plus d'applications, essentiellement Web, comme si l'on était en local. Le SSL autorisant le Webmail. Côté chiffrement, il a été décidé qu'aucun fichier chiffré n'était transmis sur un PDA car aucun « déchiffrement » (ou « chiffrement ») n'est effectué sur ces terminaux. En revanche, l'agenda, les emails et les contacts sont chiffrés, de façon transparente pour l'utilisateur, car il s'agit de données sensibles. Si le certificat de l'utilisateur est révoqué, ou si le PDA est déclaré perdu ou volé, et si celui qui a volé le PDA a réussi à casser le code PIN, il y a une remise à zéro matérielle du terminal. Attention, des difficultés surgissent là où on s'y attend le moins. Par exemple, le tunnel VPN IPSec depuis l'iPhone doit être lancé manuellement. Or, la transmission nécessite une bonne liaison 3G sinon on passe son temps à relancer le VPN. L'iPhone étant un monde assez fermé, Total réalise un développement spécifique pour lancer automatiquement le VPN et synchroniser plus rapidement les emails et l'agenda. ■





## Nous négocions avec les syndicats sur la géolocalisation

**Bruno Annic**

Directeur Informatique, TDF

devrait le découvrir l'année prochaine dans le futur service Autolib à Paris. Le parc Autolib comprendra 4000 véhicules. Paris devrait compter 700 stations de retrait dont 500 en surface, et 200 en sous-sol.

**A Rennes, les véhicules sont équipés de boîtiers GPS, et de dispositifs M2M avec connexion GPRS, d'origine Kerlink, qui transmettent la position des véhicules et permettent de les bloquer via GPRS pour un utilisateur ayant réservé.** 250 abonnés disposent d'une carte RFID afin d'accéder à leur véhicule réservé. Douze véhicules sont disponibles. « Une seconde version du logiciel permettra de suivre les consommations d'essence, via GPRS » indique **Didier Houal, directeur de la communication de CityRoul**. A noter, qu'afin de repérer les véhicules dans les parkings - où le GPS n'a aucune visibilité - une connexion Wifi est utilisée.

### Refus que le smartphone soit un mouchard

Si la géolocalisation trouve sa voie dans ces offres commerciales, elle rencontre toutefois un net obstacle parmi les équipes de terrain des entreprises. Nombre de salariés et de syndicats refusent de voir les *smartphones*, munis de puce GPS, les traquer à chaque instant. Protéger les travailleurs isolés en difficulté s'avère toutefois un argument convaincant. « Nous sommes en négociation avec les syndicats sur ce point. Nous souhaiterions réaliser des tests avec une quinzaine de PDA avec GPS » confirme **Bruno Annic, directeur informatique du groupe TDF**, diffuseur hertzien dont les équipes interviennent sur des pylônes. De fait, pour que l'opérateur accepte la géolocalisation, il faut qu'il y trouve un intérêt.

## DES TERMINAUX GRAND PUBLIC CHEZ SERNAM

Le spécialiste de la logistique Sernam a équipé 1300 chauffeurs avec des terminaux mobiles grand public Blackberry entre mars et juin 2008, plutôt qu'avec des terminaux durcis. Pourquoi ce choix ? « La durée de vie des matériels est courte car de nouvelles fonctions apparaissent sans cesse sur les smartphones. Dès lors, plutôt que de choisir des terminaux durcis utilisés dans le monde du transport, nous avons retenu le Blackberry qui évite d'être coincé par un matériel trop coûteux » répond Vincent Banchet, DSI de Sernam. Des terminaux Nokia, Blackberry et Symbol

avaient été testés par les utilisateurs. Les applications métiers sur le Blackberry sont développées en Java et à partir du middleware de la société Prylos. Elles pourront durer de deux à trois ans. En pratique, les chauffeurs remontent les informations de livraison vers l'informatique centrale en *scannant* le code barre de l'opération réalisée avec une douchette reliée en Bluetooth au mobile. En 2009, la localisation sera ajoutée à l'application afin de savoir depuis quel endroit la transmission a eu lieu. Le dispositif de localisation existe déjà au sein du Blackberry. ■

**Autre approche souvent adoptée dès lors : on géolocalise le véhicule, et non le smartphone.** La société GLI (Gaz Liquéfié Industrie) intervient sur des citernes de gaz. Elle a équipé fin 2008, 170 véhicules de boîtiers de géolocalisation Kuantic, munis d'une carte SIM. La remontée de la localisation sert à optimiser les tournées, et à faire intervenir le technicien le plus proche en cas de nécessité. « Les équipes voient que cela a permis d'optimiser les tournées » souligne **Francis Frêne, directeur financier de GLI**. Ce responsable a fait le choix d'une application mobile de gestion de bons de travaux sur *smartphone* louée en mode Saas auprès de Praxedo. Ce prestataire fournit aussi les boîtiers de géolocalisation, et consolide les informations venant des *smartphones* et de la géolocalisation.

**On trouve malgré tout des usages de la géolocalisation sur smartphone. Le groupe européen Tokheim entretient les cuves des stations services.** Dans son entité du Bénélux, une centaine de techniciens disposent de terminaux durcis Intermec avec puce GPS. « Cela permet de repérer le technicien le plus proche en cas de panne » précise **Benoît Lecocq, architecte informatique de Tokheim**. L'affectation des équipes s'effectue en central de façon plus efficace. Le même terminal héberge l'application de navigation Tom Tom, mais cela crée des problèmes de cohabitation avec l'application métier d'origine Kimoce, ce qui nécessite des redémarrages de l'équipement.

### L'arrivée sur un chantier détectée

L'usage de *smartphone* grand public est également possible. La société RTE Technologies a porté son offre de géolocalisation sur ce type de terminal. La technologie a fait l'objet d'un pilote en février chez l'installateur Spie. « Certaines informations sont transmises automatiquement, comme le fait d'arriver sur un chantier et le client concerné, grâce à une corrélation avec le Système d'Information Géographique central. Le technicien y ajoute le contexte : intervention, maintenance, etc » décrit Vincent Vouillon, directeur de RTE Technologies. Mais Spie n'a pas donné suite et opterait plutôt pour des boîtiers placés dans ►

Pour en savoir plus



**CIO Événement**  
**Benoît Lecocq**  
Architecte informatique  
de Tokheim

s'est exprimé lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »



## Le Nokia 6131 est le seul mobile NFC réellement disponible

**Yannick Tranchier**  
Directeur des opérations,  
Airtag

les véhicules. « La société Vitame Generation vient cependant de retenir notre solution pour une quarantaine de smartphones Diamond de HTC. Vitame propose des services à la personne, et suivra ainsi les différentes interventions » complète Vincent Vouillon.

### Le CRM dopé par la géo-localisation

Au-delà de la localisation des collaborateurs sur le terrain, la géo-localisation sur smartphone dope la relation client. « EDF teste sur une centaine de mobiles sous Windows Mobile la fourniture d'informations commerciales selon la localisation de leurs représentants. Par exemple, si ces derniers quittent un rendez-vous en avance et recherchent un client – commerçant ou artisan - à proximité, qu'il serait utile de rencontrer » décrit Patrick Chauvel, responsable mobilité chez Geoconcept, qui délivre une solution de cartographie.

**Le dernier grand axe de développement des applications métiers mobiles concerne le sans-contact à très courte distance**, ou NFC (Near Field Communication). Les modèles de smartphones embarquant cette technologie sont très peu nombreux, et livrés au compte goutte. « Le Nokia 6131 est le seul réellement disponible » confirme Yannick Tranchier, directeur des opérations chez Airtag qui réalise des applications sans contact, développées en Java. « Sur le téléphone de Nokia, les applications reposent sur la partie cryptée du mobile, le Secure Element, hors de la carte SIM. Pour les autres téléphones, l'application est scindée en deux. Une partie cryptée sous forme de cardlet, dans la SIM, et complétée par des applications classiques, des midlets, pour interagir avec le client, consulter un compte de fidélité, par exemple » décrit-il.

### Suivre les interventions sur le terrain

Une utilisation est encore le suivi d'interventions sur le terrain. La société Siner est cliente d'Airtag. Cette entreprise de nettoyage industriel à la Seyne sur mer (83) optimise ainsi le pilotage des prestations de ses cent cinquante agents. Elle assure également à ses clients la traçabilité des interventions. L'agent approche son mobile Nokia 6131 de l'étiquette NFC placée à l'entrée du lieu d'intervention et qui contient les caractéristiques de la prestation à effectuer. L'application du mobile est alors réveillée par l'étiquette NFC du site. Les informations sont envoyées sur un serveur distant via GPRS : lieu, date et heure d'arrivée et de départ. Des étiquettes ont été installées au Palais de Justice d'Aix en Provence et à l'Arsenal de Toulon. « Sur certains sites, on a ajouté des badges NFC de produits d'entretien, afin de déclencher le réapprovisionnement si nécessaire » termine Yannick Tranchier.

**Un autre adepte des applications sans contact est la SNCF, avec son projet Accelio.** « Nous avons déployé 10 000 terminaux durcis auprès des contrôleurs. Dans le terminal, sous Windows Mobile, nous avons réuni de multiples composants : imprimante, lecteur code barre, GPRS et lecteur sans contact. Tout cela commence à être à l'étroit en termes de mémoire, de gestion des processus et d'autonomie de la batterie » reconnaît **Nathalie Huchon, en charge d'Accelio à la SNCF.** Elle ajoute « Nous allons de plus en plus vers le sans contact. Nous utilisons du RFID actuellement, et nous évoluerons vers le NFC, au travers de l'appel d'offres en cours qui devrait déboucher sur une nouvelle application en 2011. Le paiement sera intégré. On va développer de plus en plus d'applications en dehors du terminal, auxquelles on donnera accès au contrôleur. »

Pour en savoir plus



**CIO Événement**  
**Nathalie Huchon**  
Responsable du projet  
Accelio à la SNCF  
s'est exprimée lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »

## BIEN UTILISER UN RÉSEAU 3G+ : LE DIALER EST CAPITAL

CSC, une grosse SSII, équipe en cartes 3G+, les PC portables de 2000 consultants afin qu'ils accèdent au système d'information : messagerie, applications de notification et de validation, ou gestion commerciale. Ces employés travaillent généralement chez les clients. Aujourd'hui, 1300 machines sont opérationnelles, avec pour certaines d'entre elles un recul de plus de deux ans. « On a constaté une vraie progression de la couverture, des débits, de la latence et de la stabilité des connexions, notamment avec la 3G+ et ses évolutions », affirme Stéphane Pras, CIO de CSC régions sud et ouest. Mais selon lui, cette stabilité dépend en réalité davantage du « dialer » (le logiciel qui gère la connexion) que des réseaux. « Nous passons par les trois opérateurs qui, au fil des ans, nous ont livré des dialers, dont le type et le paramétrage se sont

révélés essentiels », précise-t-il. L'utilitaire en question doit éviter de rechercher à tout prix un meilleur débit, en pleine session. « Il y a encore un an, celui de SFR était moins efficace que celui d'Orange », note Stéphane Pras. L'association du dialer et du réseau a également son importance. Par exemple, « Il vaut mieux un bon réseau Edge qu'un mauvais 3G+, surtout si le dialer est mal paramétré. » Parallèlement, CSC a dû modifier légèrement l'environnement applicatif, en passant en mode Web les applications qui ne l'étaient pas encore, comme Notes. Cette évolution a permis d'utiliser SSL plutôt qu'IP-Sec, afin d'authentifier les utilisateurs et de chiffrer les flux. Enfin, malgré les progrès de la 3G, CSC complète ce mode de connexion par le Wi-Fi (hot spots gratuits ou payants) qui conserve un net avantage technique. ■



## Nous allons de plus en plus vers le sans contact

**Nathalie Huchon**  
Projet Accelio, SNCF

On retrouve l'usage du sans contact lors d'une expérience de carte d'embarquement sur mobile lue via NFC et réalisée par Air France à l'aéroport de Nice depuis le 20 mars 2009. L'expérimentation durera jusqu'au 30 octobre. Le système s'intitule Pass and Fly. Seuls certains clients Flying Blue ou certains membres du Club Airport Premier peuvent tester ce système sur la ligne Nice-Paris Orly. Pour obtenir une carte d'embarquement numérique, ils présentent leur téléphone devant une borne. Le mobile intègre le composant NFC ou en est muni via un composant autocollant qui communique avec le téléphone.

### Un voyage sans document papier

Pour passer le contrôle de sécurité, le passager présente son téléphone. En porte d'embarquement, il reçoit un coupon sur lequel figure entre autres son numéro de siège. Ce dispositif NFC fonctionne même lorsque le téléphone est éteint ou déchargé. Ceci est un atout comparé à la carte d'embarquement sur téléphone portable transmise sous la forme d'un code barre 2D. Cette technologie est employée par Air France depuis mars sur ses vols européens. Le client reçoit sa carte d'embarquement sous forme de SMS ou de MMS, ou via email s'il possède un smartphone. « Notre objectif est d'offrir à un plus grand nombre de clients un voyage sans le moindre document papier », précise **Martijn van der Zee, responsable E-commerce d'Air France KLM**.

### Vérifier l'usage de chaque ligne

Au final, ce succès du mobile à "tout faire", et la prolifération des cartes SIM associées impose un suivi rigoureux des coûts pour les entreprises utilisatrices. Passé une certaine taille, un parc de lignes mobiles ne se gère plus à la main. La Saur, spécialiste de l'assainissement, par exemple, gère 13 000 lignes fixes, 17 000 cartes SIM, dont 9 000 pour des applications M2M, pour la télésurveillance de ses ouvrages ou de la télé-relève, par SMS. « Et nous avons 8000 abonnements mobiles, voix et données, pour nos techniciens » précise **Hubert Leclerc, responsable des Services généraux de la Saur**. « Il faut identifier l'usage de chaque ligne, et si sa consommation est normale. Une carte SIM M2M qui dépasse 100 € par mois, c'est une anomalie. Ou, si une carte SIM ne consomme plus depuis des mois, on paye l'abonnement pour rien si l'utilisateur est parti à la retraite. Il faut consolider les éléments fournis par les différents opérateurs. Face à cette complexité, nous avons choisi l'outil Fleet Manager d'Anatole » poursuit-il. Ce qui permet de contrôler la facture et de réaliser les bonnes imputations en interne, de nettoyer les lignes inutilisées, et de détecter les erreurs de facturation. « Il y en a toujours, avec des remises mal appliquées par exemple. Cela nous a permis de renégocier avec les opérateurs en sachant exactement où va se porter l'augmentation de notre consommation et de leur demander des efforts significatifs » conclut-il.

Jean-Pierre Blettner avec Thierry Levy Abegnoli

Pour en savoir plus



**CIO Événement**  
**Hubert Leclerc**  
des Services généraux  
de la Saur  
s'est exprimé lors  
de la conférence  
« Convergence  
et mobilité »

## CEGEDIM PALLIE LES FAIBLESSES DE LA 3G

Cegedim est un éditeur de logiciels qui propose des applications en mode SaaS, à destination des forces de ventes pharmaceutiques. Son offre inclut le service de connexion via des mobiles. Cegedim a lancé une offre d'accès en mode connecté, de type Web, qui se rapproche de son offre client/serveur. Quant aux terminaux, il s'agit aussi bien de PC portables que de PDA communicants. « Sur PDA, le navigateur accède à des pages Web spécifiquement taillées pour les petits écrans », précise Frédéric Le Guillou, responsable de division IT chez Cegedim. En mode client/serveur, les données sont stockées sur le terminal. Les synchronisations s'accommodent alors du faible débit de l'Edge et du GPRS, ainsi que d'une couverture moyenne. En revanche, en mode connecté, la qualité de la couverture prend toute son importance. « Celle de la 3G et de la 3G+ est désormais plutôt bonne. Chez Bouygues Telecom elle s'avère légèrement inférieure mais la couverture en Edge est en revanche bien meilleure que celle de SFR, ce qui assure une connexion correcte sur la majeure partie du territoire », estime Frédéric Le Guillou. A noter que Cegedim a renoncé à s'associer à Orange parce que cet opérateur ne propose plus aux prestataires tiers, une connexion directe à

son backbone IP. Pour se justifier, Frédéric Le Guillou évoque davantage une raison commerciale que technique : « une telle connexion nous permet essentiellement de proposer une offre de bout en bout. » Les clients désirant passer par Orange le pourront mais ils accéderont aux applications hébergées par Cegedim via internet, typiquement sous IP-Sec, avec une qualité de service probablement inférieure et un niveau de sécurité que d'aucuns discuteront.

« Malgré une couverture globalement satisfaisante, la demande d'une connectivité disponible partout nous a amenés à améliorer la qualité du service. Nous avons complété notre offre par une nouvelle couche logicielle », explique Frédéric Le Guillou. Editée par Sparus Software, cette couche baptisée EveryWan fiabilise la connexion et réduit la facture télécom. Elle maintient une session en cas de coupure, en assurant une reprise sur erreur et compresse les données. Selon Cegedim, EveryWan s'installe de façon quasi transparente, aussi bien pour le mode client/serveur que connecté. « Au départ, nous avons mis en œuvre cet outil dans les pays d'Amérique du Sud, pour pallier la faiblesse de leurs réseaux », signale Frédéric Le Guillou. ■

# Savoir vendre la DSI en interne peut devenir critique

*La DSI n'est-elle qu'un centre de coût délivrant une qualité de service aléatoire ? En période de crise, cela peut revenir cher de laisser se répandre de telles idées. D'où l'importance pour le DSI de savoir promouvoir ses réalisations en interne.*

« **Il ne suffit pas que les systèmes d'information soient créateurs de valeur, il faut qu'ils soient perçus comme tels** » proclame Guillaume Puiseux en exergue de son ouvrage, "Le Marketing des systèmes d'information", qui reste le seul à ce jour consacré à ce sujet en France. En quelques mots, presque tout est dit : si le préalable, pour un DSI, est de mettre en œuvre, gérer et faire évoluer un système d'information efficace, efficient, aligné sur le métier, etc., il peut néanmoins voir ses budgets menacés, ou lui-même, si son efficacité n'est pas reconnue au sein de son entreprise. Une bonne communication et même, au delà, une bonne démarche marketing sont donc nécessaires pour défendre les intérêts de la DSI ou de son dirigeant.

## Remplir correctement ses missions

« Avant de parler communication ou marketing, il convient de faire en sorte que les missions de la DSI soient remplies correctement : alignement métier, gouvernance, disponibilité des systèmes, etc. » rappelle Bernard Drui, Managing Director du cabinet de conseil Protiviti. Même le meilleur vendeur du monde ne peut vendre durablement un service inadéquat. La communication ou le marketing de la DSI supposent donc l'excellence opérationnelle en préalable, sauf à gérer une communication de crise comme on le verra.

La DSI peut fournir un excellent service sans que ses réussites soient reconnues. « Par défaut, les clients internes des services informatiques remarqueront davantage les échecs et les défaillances plutôt qu'ils ne noteront les succès ou le bon fonctionnement quotidien » constate Guillaume Puiseux. Il illustre ce propos par un exemple : « Lorsque j'allume la lumière chez moi, c'est naturel, je ne remarque pas qu'EDF a réussi à faire fonctionner des centrales, des kilomètres de lignes et de nombreuses installations. Par contre, si jamais la lumière ne s'allume pas, que la ligne est coupée quelque part, je vais crier au scandale. Je ne m'aperçois donc que des pannes. C'est pareil pour la DSI qui fournit essentiellement des prestations banalisées, ou qui sont perçues comme telles, depuis la bureautique jusqu'au PGI. »

## Démontrer la valeur ajoutée d'un projet

Or, pour les nouveaux projets, il n'est pas rare que la DSI ne soit pas vraiment exempte de défauts. « Les projets informatiques restent souvent en retard, avec des problèmes résiduels... » s'émeut Bernard Drui. Il en résulte que la DSI est souvent vue comme un centre de coût, un mal nécessaire sans gestion pro-active. Pour Bernard Drui, « Il faut donc faire savoir quelles possibilités d'évolution du système d'information peuvent améliorer la performance de l'entreprise ou combattre un risque. Encore trop souvent, des projets sont montés sans valeur ajoutée métier. Par exemple, lorsqu'il s'agit de réaliser une simple évolution de version d'un logiciel. Il en résulte qu'au moindre resserrement budgétaire ces projets sont stoppés, preuve qu'ils étaient évitables. Il faut que le DSI sache résister à la pression des éditeurs dont le modèle économique n'est pas compatible avec les intérêts des entreprises : le rythme de vie des organisations n'est pas forcément en phase avec celui des technologies. D'une manière générale, il faut démontrer le gain pour l'entreprise de chaque action de la DSI, c'est à dire avoir une démarche marketing, qu'on peut baser sur des Business Cases. »

Cette démarche marketing vise à démontrer l'utilité d'une dépense informatique, ce qui suppose que la notion même d'utilité ait été au préalable recherchée et vérifiée. Est-ce pour ►

Il y a un défaut de prise de conscience de l'importance du sujet du marketing de la DSI

Guillaume Puiseux  
Auteur

Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de « Le marketing des systèmes d'information Guillaume Puiseux sur CIO Online





## Le DSI doit résister à des éditeurs dont le modèle économique n'est pas compatible avec les intérêts des entreprises

**Bernard Druï**

Managing director  
de Protiviti France

autant à dire que le marketing de la DSI ne sert qu'à défendre un budget sans cesse menacé ? Tous les acteurs que nous avons interrogés se sont récriés à cette idée. Ainsi, pour Guillaume Puisseux, « si la DSI doit défendre son budget, c'est que les clients n'ont pas conscience du service apporté. La DSI doit assurer le lien entre un niveau de service et un coût. Ce sont donc les clients internes, les métiers, qui doivent défendre le budget de la DSI selon le niveau de service dont ils ont besoin. »

### Défendre les budgets

Dominique Heimler, directeur associé du cabinet DHID, reconnaît quant à lui que « le premier objectif est cependant très égoïste : il faut faire savoir à quoi sert la DSI afin d'éviter qu'elle ne soit perçue comme un simple centre de coût, ce qui, effectivement, vise à éviter la baisse des budgets. » En pratique, les premiers ambassadeurs de la DSI, ce sont les salariés de la DSI eux-mêmes. Le DSI doit sensibiliser sérieusement ses propres équipes à la nécessité de communiquer dans le sens des intérêts du service. Guillaume Puisseux décrit ainsi le cas de très grosses sociétés américaines « où il arrive qu'elles aient au sein de leurs DSI des personnes officiellement en charge de la communication et du marketing de la DSI mais je ne l'ai jamais vu en France. »

**Ceci dit, la communication d'une DSI ne peut tout de même pas ressembler à un spot de télévision pour vendre de la lessive !** « La démarche est cependant très classique en terme de méthode de communication : il y a une cible, un message à faire passer et un plan d'action visant à délivrer le message à la cible selon des modalités appropriées » résume Dominique Heimler.

### Convaincre de l'utilité stratégique de la DSI

Au-delà de la promotion "brute" des actions et des performances de la DSI afin de défendre égoïstement son budget ou sa position, à quoi peut servir une communication ou un marketing de la DSI ? Selon Dominique Heimler, il y a trois autres types d'objectifs : la contribution à la conduite du changement ; la logique d'amélioration du service via des enquêtes de satisfaction et enfin le décloisonnement des services. Dans ce dernier cas, il s'agit autant de diffuser les bonnes pratiques, qu'elles soient issues de certains services opérationnels ou de ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez  
la tribune de  
**Guillaume Puisseux**  
sur **CIO Online**

## LA DSI DE VEOLIA ENVIRONNEMENT SOULIGNE LE POIDS DU TRAVAIL RÉDACTIONNEL

« Le groupe Veolia Environnement est très diffus avec 2400 sociétés historiquement très autonomes réparties dans 60 pays, notre croissance se déroulant beaucoup par croissance externe » constate Olivier Gaspar, DSI de Veolia Environnement et Directeur Général de Veolia Environnement IT. Dans ce contexte, la DSI groupe de Veolia Environnement avait deux besoins : consolider les démarches IT autour des politiques groupe et promouvoir les initiatives centrales pour éviter que des filiales aient des initiatives contraires à celles du groupe. Afin de couvrir ces deux besoins, la DSI de Veolia Environnement a eu recours au cabinet Advese. Olivier Gaspar se souvient : « j'ai testé la démarche entre 2002 et 2006, lorsque j'étais DSI de Veolia Propreté. Devant le succès rencontré, j'ai décidé son extension à l'ensemble du groupe en prenant mon poste actuel. »

Veolia Environnement IT a mis en place une démarche de communication ciblant les DSI de filiales, les DG, les DAF, etc. dans l'ensemble du groupe.

« Il s'agissait de faire savoir ce qui se faisait au niveau groupe, notamment en ce qui concerne les conditions tarifaires négociées avec les éditeurs de logiciels, les projets menés, les infrastructures mises en place, etc. » précise Olivier Gaspar.

Le groupe étant mondial, il fallait décliner les informations en plusieurs langues. Au final, seuls le Français et l'Anglais ont été retenus. Olivier Gaspar indique : « Nous avons opté pour une lettre en PDF trimestrielle avec une version dans chaque langue,

quelques exemplaires papier étant déposés dans des salles de repos. A cette lettre s'est ajouté un site web documentaire. Et nous avons constaté que le push était nécessaire : une simple mise à disposition de l'information sans envoi personnalisé dans les boîtes email des destinataires entraîne une audience trop faible, surtout avec des dirigeants de filiales très autonomes. »

Veolia Environnement IT a créé un comité de rédaction interne à la DSI afin de concevoir un document issu d'un vrai travail éditorial, tant en terme de contenu que de maquette. Olivier Gaspar constate : « Nous avons mal anticipé la charge de travail qui est considérable. Et il est compliqué de maintenir la qualité sur la durée, avec le respect des délais. »

Le comité de rédaction est dirigé par le DSI et un de ses adjoints, le travail est animé par le cabinet Advese et une société extérieure réalise la mise en forme. Les contenus sont fournis par les membres de la DSI et révisés, en termes de forme, par la société extérieure, avec les habituels allers-retours pour éviter les contresens. « Nous avons mesuré l'audience réelle de cette initiative de façon très empirique, avec les retours que nous avons notamment lors de nos déplacements réguliers dans nos filiales mais aussi par les questions qui nous sont adressées » se réjouit Olivier Gaspar. Pour lui, « la démarche est très rentable, même s'il y a sans doute des astuces à trouver pour améliorer les processus de production de cette communication ». ■

recommandations de la DSI, que de faire comprendre aux utilisateurs comment fonctionne la DSI afin de diminuer les raisons de conflits.

**Il existe globalement deux types de messages à véhiculer. Le premier est la communication "institutionnelle" présentant les réussites et les rôles de la DSI. Le second est la communication "de projet", liée à un programme et visant les personnes impactées.** Les cibles des démarches de communication de la DSI sont de ce fait assez diverses. Il peut s'agir aussi bien des directeurs d'autres services, que de la direction générale ou tout simplement des utilisateurs finaux du système d'information ou d'une partie de celui-ci. Ainsi, la communication liée à la conduite du changement visera évidemment plus spécifiquement les usagers d'un nouveau système.

## 4 BONNES PRATIQUES À NE PAS OUBLIER

- 1 **Communiquer des indicateurs de performance**, c'est bien, à condition de publier en dehors de la DSI uniquement des indicateurs compréhensibles par le métier. Selon Guillaume Puisseux, il faut ainsi éviter les To, les Mips et les Mflops pour se concentrer, par exemple, sur le taux de disponibilité, le coût de telle procédure avant/après un projet informatique ou le ROI d'un projet. Pour Bernard Drui, managing director de Protiviti France, il convient d'ailleurs de mesurer la performance dans le temps et de la communiquer avec des récapitulatifs.
- 2 **Ne pas sur vendre la technologie.** Selon Bernard Drui, « *la performance découle certes de la technologie mais aussi des processus et des hommes. Aucune technologie n'est miraculeuse mais elle restera un moyen, un outil.* »
- 3 **Formaliser les contrats de niveaux de service et les coûts associés** à tel ou tel niveau d'exigence. « *Si le niveau de service doit monter, les coûts vont aussi monter : il faut donc que les décideurs métiers disposent de toutes les informations utiles pour pouvoir arbitrer en toute connaissance de cause* » relève Bernard Drui. Guillaume Puisseux ajoute : « *Rappeler régulièrement le niveau de service convenu et voir comment il est respecté, le tout de façon très formelle, par exemple avec la signature d'un contrat entre directions, constitue un geste fort qui évite les mésententes* ».
- 4 **Ne pas aligner les projets sur un calendrier technique (sorties de nouvelles versions de tels logiciels...)** mais sur le calendrier stratégique de l'entreprise car, comme le signale Bernard Drui, « *l'informatique ne doit pas vivre dans son coin* ».

Pour Dominique Heimler, « *mettre en place un projet fantastique pouvant faire gagner énormément de productivité à l'entreprise, c'est bien ; mais si un tel projet n'est utilisé qu'à 10 % de ses capacités ou par 10% des utilisateurs, cela signifie que 90 % du budget consommé par le projet a été dépensé en pure perte.* »

Tout nouveau projet doit donc être expliqué pour convaincre les utilisateurs de la pertinence de son usage mais aussi des bons moyens de s'en servir.»

### Eviter le "c'est la faute de l'informatique"

Autre sujet de préoccupation, sur lequel Dominique Heimler attire l'attention : « *si la DSI n'occupe pas le terrain de la communication concernant le système d'information, d'autres s'en chargeront à sa place !* » Le célèbre message « *C'est la faute de l'informatique* » répété à l'envi ►

## LA COMMUNICATION DE CRISE DE LA DSI

« *Prendre la parole de façon pro-active sur les problèmes comme sur les performances évite que seuls les mécontents s'expriment* » rappelle Dominique Heimler, directeur associé de DHID. La communication dite "de crise" fait donc pleinement partie de la démarche marketing de la DSI. Son absence peut porter un réel préjudice à l'entreprise. Nos interlocuteurs interviewés pour ce dossier ont tous plus ou moins évoqué les mêmes dossiers pour ce qui concerne les "mauvais exemples". La SNCF et sa filiale internet Voyages-SNCF.com restent depuis le programme Socrate de très mauvais élèves.

Qui ne se souvient pas de Socrate comme d'un effroyable plantage lorsque la SNCF a mis en place ce système de réservation ? Pourtant Socrate fonctionne et est toujours le système de réservation de la SNCF. Il est même utilisé par des compagnies étrangères ou mixtes (Eurostar, Thalys...), en ayant supporté toutes les évolutions fonctionnelles nécessaires

au fil des ans. Très clairement, la mauvaise image de Socrate est due à des fautes de communication : l'ampleur du projet impliquait des dysfonctionnements, en fait liés à des données de mauvaise qualité, dont le périmètre et la durée, limités, ne furent jamais précisés clairement.

Plus récemment, l'entreprise de bâtiment Eiffage s'est fait dérober des PC portables avec les plans d'une nouvelle prison. Au delà du préjudice sur l'image de l'entreprise, celle-ci risque de devoir assurer sur ses propres fonds des adaptations de la prison afin de contrer le piratage. Communiquer en amont auprès des salariés sur les bonnes pratiques de sécurité aurait pu permettre d'éviter ce vol d'ordinateurs ou d'en réduire les conséquences.

Au delà, rassurer sur les précautions prises pour qu'un tel vol n'ait pas de conséquences (chiffrement des disques durs) aurait pu permettre d'amoindrir les préjudices d'image, commercial et juridique. ■

dès que quelque chose ne va pas est toujours d'actualité. « *Quand un incident arrive, il convient de le signaler et de préciser ses conséquences et ses limites, quitte à y revenir plus tard dans le journal interne* » conseille Dominique Heimler. Etre pro-actif en termes de communication évite la circulation de rumeurs désagréables. Par exemple, expliquer que telle proportion des demandes au centre de support est traitée avec tel délai évite que seuls les mécontents, pas toujours nécessairement de bonne foi, se fassent entendre.

« *Le DSI est le VRP de l'informatique* » proclame Dominique Heimler. Lorsque le DSI intervient aussi bien en public (séminaires, vidéos...) que par écrit (journal interne, intranet...), ses communications doivent donc être professionnelles. Il peut être d'ailleurs pertinent que le DSI se forme à la prise de parole en public.»

### **L'argent, nerf de la guerre**

Toute communication, comme toute action, suppose des moyens budgétaires. Pour Dominique Heimler, « *il n'y a pas forcément une ligne budgétaire dédiée. La communication peut s'opérer dans le cadre de la conduite du changement, avec la ligne budgétaire de celle-ci. Mais on peut aussi simplement y consacrer du temps de collaborateurs, par exemple pour concevoir un site Intranet ou une lettre électronique. Ceci dit, le DSI, lorsqu'il débloque un petit budget, peut notamment dans le cadre de la conduite du changement, fournir le fond qui sera mis en forme par une agence de communication spécialisée.* »

**Autant le marketing de la DSI est indispensable, autant son budget peut donc être discret.** Qu'il s'agisse de grappiller de la "conduite du changement" ou d'utiliser du temps de personnels déjà présents, c'est un coût certain.

Enfin, il ne viendrait pas à l'idée d'un PDG de dire que les produits de son entreprise ne nécessitent aucune promotion pour être vendus, car leur seule qualité suffit. De même, pour vendre les performances de la DSI, mieux vaut éviter le réflexe "soyez bons, ça suffira", car cela ne suffit jamais. ■

Bertrand Lemaire

Plus de services



[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

Actualité  
CIO Club  
CIO TV  
Conférences  
Paroles de DSI  
Experts



## **Mardi 26 mai 2009** **CIO vous invite au Green IT Forum**

En quelques mois, le Green IT est devenu incontournable. Il est désormais au cœur des stratégies des entreprises en matière de système d'information. Il faut dire que si elle s'appuie sur le développement durable, la démarche Green IT est aussi à l'origine d'économies substantielles. De la mise en place d'infrastructures matérielles et logicielles pour économiser l'énergie et la réduction de la production de papier jusqu'à l'optimisation de la gestion logistique et des achats, en passant par la responsabilité sociale et sociétale, le Green IT concerne tous les processus de l'entreprise.

Au Forum Green IT, des responsables informatiques et des experts du domaine présentent des réalisations concrètes de sociétés qui ont déjà fait le grand saut vers une informatique 'durable'

Pour s'inscrire  
au Green IT Forum



<http://conferences.lemondeinformatique.fr/>

## Le DSI doit avoir une vision et une stratégie

*C'est la direction réussie de plusieurs projets importants qui rend crédible un postulant au poste de DSI et pour continuer d'évoluer à ce niveau. C'est ce que souligne Elizabeth Gounant, responsable de la pratique informatique et télécom chez Oasys Consultants, cabinet de conseil en transitions professionnelles. Elle détaille les étapes clés d'une carrière de DSI.*

### **CIO** : Quelles sont les grandes étapes pour devenir DSI ?

**Elizabeth Gounant** : Il existe deux écoles avec chacune une réponse différente pour répondre à cette question. La première école, traditionnelle, est celle du sésail. Le futur DSI débute par un diplôme d'ingénieur en informatique ou une Miage (Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises) avant d'entrer dans une entreprise en tant que développeur. Il poursuit sa carrière dans les services informatiques en tant que chef de projet, directeur de projet, directeur d'un domaine spécifique et enfin DSI. Le poste de directeur de projet dure assez longtemps. A ce stade, le futur DSI apprend à gérer des ressources humaines et des budgets. Au delà, il va lui falloir gérer, en plus, la transversalité et les rapports avec les autres directions, et disposer d'une vue globale de l'entreprise, de sa stratégie et des moyens à mettre en œuvre pour la suivre. Il peut y avoir une variante avec, en cours de route, un passage par le métier. Dans certains secteurs - la banque par exemple - l'informatique du métier est en effet très importante et le futur DSI peut passer de la maîtrise d'œuvre à la maîtrise d'ouvrage et inversement. La seconde école considère au contraire que les meilleurs DSI proviennent de l'extérieur du sésail. D'après cette approche, un DSI technicien aurait tendance à se limiter de lui-même selon les contraintes techniques qu'il anticipe alors qu'il doit gérer globalement l'ensemble des projets. Le futur DSI provient, dans ce cadre, d'une formation de type école de commerce et commence sa carrière, par exemple, au contrôle de gestion et évolue vers un poste de Directeur Administratif et Financier. Mais, à un moment donné, ce futur DSI gèrera la mise en œuvre d'un système d'information lié à son domaine d'expertise - financier par exemple - avant de diriger un domaine informatique. Au final, dans les deux cas, la clé de l'évolution vers le poste de DSI réside dans la direction efficace d'un ou plusieurs très grands projets.

### **CIO** : La véritable consécration professionnelle pour un DSI n'est-elle pas l'entrée au comité exécutif ?

**Elizabeth Gounant** : Le bon DSI est le bras droit du Directeur Général. Et je ne comprends même pas comment une entreprise peut ne pas accueillir le DSI au comité exécutif ! Ce serait une aberration. Dans toutes les grandes sociétés que je connais, les DSI font d'entrée de jeu partie du comité exécutif. Même si les entreprises sont aujourd'hui pilotées par les finances, le système d'information est un moyen qui impacte et est impacté par tous les postes de l'entreprise. Au-delà, en matière de carrière, l'évolution d'un DSI français se fera plutôt à l'international, avec un titre de CIO. Ce dernier a une vision transnationale, avec des DSI nationaux sous ses ordres.

### **CIO** : Et, ensuite, une fois que l'on est DSI, comment peut-on encore évoluer ?

**Elizabeth Gounant** : La réponse n'est pas simple. Mais elle se pose avec d'autant plus d'acuité que, désormais, on a des DSI de grands groupes industriels qui ont 45 ans et qui, par conséquent, ont au moins 20 ans encore à travailler. Nous comptons mener une étude à ce sujet.

### **CIO** : Quelle erreur majeure et manifeste un DSI ne doit surtout pas commettre s'il ne veut pas abrégé prématurément sa carrière ?

**Elizabeth Gounant** : J'accompagne des DSI qui rencontrent des problèmes ainsi que des personnes en cours d'évolution vers le poste de DSI. Et le problème majeur, c'est en général que le DSI reste focalisé sur sa seule expertise technique. Or l'expertise technique n'est plus du tout ce qu'on leur demande. Dans le titre de DSI, il ne doit pas oublier le D initial : il est directeur, il doit avoir une vision, une stratégie et un talent de manager de ressources humaines. ■

Bertrand Lemaire



**Le bon DSI est le bras droit du DG.**

**Elizabeth Gounant**  
Oasys

Pour en savoir plus



Retrouvez  
Les conseils du coach  
**Philippe Médina**  
dans CIO.pdf n°2  
sur **CIO Online**



## 4 conseils pour gérer sa carrière en période difficile

*Quand elle a débuté sa rubrique Carrière chez notre confrère CIO aux Etats Unis en 2005, Martha Heller, directeur chez ZRG, cabinet de recrutement, pensait que les principes de gestion d'une carrière étaient immuables. Mais dans le climat économique actuel, où l'offre en leaders IT qualifiés dépasse la demande, elle avoue s'être trompée. À tous ceux qui sont sur le marché (ou qui ne souhaitent pas y entrer), elle propose une initiation actualisée en gestion de carrière.*

**1 - Accrochez-vous à votre job.** J'ai reçu un appel d'un DSI dont la société a fusionné l'informatique et les opérations, et c'est le responsable des opérations qui a été choisi comme directeur. Le DSI doit retrouver un emploi et se demande pourquoi il n'a pas été retenu pour conduire la nouvelle organisation. La réponse est simple : il a été jugé moins bon leader. Les PDG passent leurs cadres au tamis afin de choisir l'équipe qui les conduira à 2010. Il ne suffit plus de faire votre boulot et de « connaître le business ». Vous devez vous adapter aux pressions telles que le PDG les perçoit, proposer des solutions de manière dynamique, et étoffer votre image de chef. C'est dans les périodes difficiles que les cadres peuvent démontrer leur aptitude à diriger, déclare Dan Hill, DSI d'Exelon (fournisseur d'électricité). « Il y a bien longtemps, j'ai découvert que la plupart de mes réussites professionnelles suivaient une période difficile. »

**2 - Gérez vos attentes.** Je venais juste de caser un vice-président d'applications globales dans une belle société. Futur père, le candidat avait besoin du job mais fut un peu déçu : il voulait vraiment être DSI. En parlant avec lui, il me revint à l'esprit une tendance de CV que j'appelle « l'épisode 2000 ». À savoir : c'est lorsqu'un cadre avec une superbe carrière rejoint une « dotcom » puis, après la faillite de celle-ci, met un an à revenir et à gravir les échelons. Dans une dizaine d'années, qu'en sera-t-il de l'épisode 2009 dans la plupart des CV ? Pour faire des choix plus avisés, révisez votre définition d'une carrière réussie dans l'économie actuelle.

**3 - Restez proche de votre branche.** En des temps meilleurs, j'encourageais les DSI qui voulaient changer de secteur d'activité à choisir leurs entreprises et à se couler dans leurs rôles. « La technologie transcende les industries », disais-je alors. Aujourd'hui, avec des PDG qui scrutent chaque recrue, les DSI en chasse doivent marcher, parler, et sentir comme un vieux renard. « Restez dans votre branche, mais voyez plus grand », suggère Jeff Campbell, DSI récent retraité de BNSF Railway (société de chemins de fer). « Ce ne serait pas le bon moment pour quelqu'un comme moi, qui ai toujours travaillé dans le transport et la logistique, de passer chez une société de cosmétiques. En revanche, je pourrais mettre en avant mon expérience du rail dans des secteurs tels que les télécoms, les compagnies aériennes et l'industrie pétrolière. »

**4 - Devenez consultant.** De plus en plus de sociétés ne remplacent pas leurs DSI partants. Elles préfèrent confier l'informatique à un directeur capable, puis faire appel à des consultants en stratégie et en gestion de crise. Si vous avez déjà songé à faire carrière dans le conseil, c'est le bon moment pour essayer.

➔ **Martha Heller**, directeur chez ZRG, firme de recrutement de cadres dirigeants

## Gérer ses fournisseurs de façon globale

*Le Global Sourcing devient le mode d'opération standard pour de nombreuses entreprises. C'est pourquoi l'on doit améliorer sa manière de gérer ses fournisseurs. Trois décideurs IT donnent leurs recettes à notre confrère américain CIO.*

### Traitez les fournisseurs comme votre propre personnel

Au bout du compte, je suppose toujours que tout le monde travaille de son mieux. Il y aura toujours une relation fournisseur-client, mais cela doit transparaître le moins possible dans l'activité quotidienne. Dans votre contrat, stipulez que vous et vos cadres traiterez le fournisseur de la même manière et avec les mêmes égards que vos propres employés. Vous devez leur accorder le même niveau de confiance et la même foi en leurs moyens et capacités d'innovation. Chez Panasonic, nous avons aussi simplifié les sanctions et les pénalités à l'image de nos pratiques internes. Au lieu d'appliquer une formule complexe pour déterminer les pénalités lors d'un glissement d'objectif ou d'une baisse de satisfaction, j'agis comme avec mon propre personnel : en corrigeant le problème avec la coopération du fournisseur. Mais en cas de récurrence les pénalités sont fortes. Tout contrôler jusqu'au moindre détail et de façon autoritaire n'est jamais judicieux, et c'est même impossible dans un contexte global. Vous devez faire confiance aux managers de votre fournisseur. Je m'entretiens personnellement avec chacun d'eux, et notre contrat me donne le pouvoir de faire ►

remplacer celui qui ne satisferait pas aux exigences de Panasonic. Toutefois, exercez cette prérogative avec prudence : ne sapez pas l'autorité de vos collaborateurs en contact direct avec les fournisseurs.

→ **Cassio De Oliveira**, CIO, Panasonic North America

## **Appuyez-vous sur un responsable des relations fournisseurs**

Au sein du groupe IT, j'ai créé des postes de responsable des relations fournisseurs qui se consacrent à vingt de nos fournisseurs globaux. Ils ont été choisis selon les critères suivants : ils ont d'excellentes qualités relationnelles, ils comprennent la technologie, ils sont rompus à la négociation, et, plus généralement, ce sont des « meneurs ». Ils viennent d'ailleurs de services aussi divers que les achats ou l'ingénierie, mais nous avons dû parfois recruter à l'extérieur pour obtenir cette délicate combinaison de compétences. Nous ne recherchons pas l'oiseau rare possédant toutes les aptitudes. S'il est bon dans deux domaines sur trois, nous lui enseignons le troisième. J'ai aussi constitué des groupes de gestion des fournisseurs IT, qui incluent les responsables mentionnés plus haut, avec l'idée que, où qu'ils se trouvent, ils me reportent directement et pas aux achats centraux. Avec une telle structure, toutes les négociations avec nos fournisseurs passent par nous et sont donc conduites dans les règles.

→ **John Hill**, Vice Président, et responsable des services informatiques chez Roche,

## **Connaître la structure du fournisseur**

Pour nouer et maintenir une relation mutuellement bénéfique, il faut prendre le temps d'étudier le mode de fonctionnement de son fournisseur. Il est important de comprendre la relation entre lui et les personnes qui délivrent concrètement le service. Cette compréhension a des conséquences significatives dans la manière dont vous traitez avec votre fournisseur, et la relation elle-même impacte le poids, l'influence, et la capacité d'intervention du fournisseur. Les DSI ne peuvent négocier qu'en tenant compte de cette structure et s'ils la connaissent. Bien connaître les priorités et l'organisation de votre fournisseur peut aussi améliorer les relations avec les managers du contractant dans des lieux éloignés. Par exemple, si vous signez un contrat avec un fournisseur de New York pour des prestations concernant votre agence d'Indonésie, il est bon de savoir si les managers locaux - les vrais prestataires du service - ont un intérêt financier dans la réussite du contrat. Cette connaissance éclaire utilement la relation.

→ **Nariman Karimi**, DSI de DHL Express Asia Pacific

# **Les 4 priorités du DSI de Best Buy face à la crise**

*Alors que la récession s'installe durablement, les DSI se demandent sur quoi ils doivent se concentrer particulièrement. Le DSI peut jouer un grand rôle dans l'entreprise pendant cette crise. Comme le système d'information touche toute l'organisation, le DSI a sa propre perspective dont l'entreprise doit tirer profit. Bob Willett, DSI de Best Buy, livre ses quatre priorités.*

**1. Rapprochez-vous des clients qui comptent vraiment.** Tout client est important, mais certains le sont plus que d'autres : ceux qui génèrent la plus grosse part de votre bénéfice. Se rapprocher des clients ce n'est pas forcément les rencontrer : les commerciaux s'en chargent. Mais vous et votre équipe devez réfléchir à l'usage de la technologie pour resserrer les liens à court terme.

**2. Privilégiez la trésorerie.** Dans une crise économique sévère, la trésorerie est reine. Les faillites ne sont pas dues à une faible profitabilité, mais à un cash flow insuffisant. Revoyons chaque contrat gagné, chaque partenariat avec un fournisseur, et demandons-nous si nous tirons la quintessence de cette relation.

**3. Concentrez-vous sur la croissance organique.** La plupart des sociétés ont entre 20% et 30%, parfois plus, de systèmes qui n'ajoutent aucune valeur tout en mobilisant beaucoup de personnel. Arrêtez-les au plus tôt et réaffectez ces employés au service de la croissance. Chez Best Buy, nous réduisons presque de moitié cette année notre dépense en capital. Nous allons réaligner ces ressources dans les secteurs en croissance, et accélérer et accentuer ce qui nous différencie.

**4. Communiquez et sur-communiquez.** Continuez à dire la vérité sur la situation de l'entreprise sans éluder les questions difficiles. Vous saurez ainsi vraiment ce que les gens pensent, et aussi comment les aider concrètement. Limitez les réunions à un jour par semaine. Le reste du temps, pratiquez la « parole ambulante » : discutez avec vos collaborateurs pour résoudre au mieux les problèmes ensemble.

Je me souviens d'une citation de Churchill : « On gagne sa vie par ce qu'on obtient, mais on la construit par ce qu'on donne ». En cette période, cette pensée prend toute sa valeur. Donner ce n'est pas seulement donner de l'argent ; c'est proposer des idées, aider et soutenir, et montrer la voie en vrai leader. Vous sortirez de cette situation mieux armés que vous n'y êtes entrés, pour le plus grand bien de vos clients et de vos employés.

→ **Bob Willett**, DSI de Best Buy

# La fiabilité du système d'information est de la responsabilité du commissaire aux comptes

*Quelles sont les attentes d'un commissaire aux comptes vis-à-vis de la DSI ? Michel Léger répond. Il est président du cabinet de commissariat aux comptes BDO France, fondateur de l'AFAI et ancien membre du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes.*

## **CIO** Quelles sont les attentes du Commissaire aux Comptes vis-à-vis des DSI pour sa propre pratique professionnelle ?

**Michel Léger :** Afin de contrôler les comptes, le Commissaire aux Comptes doit vérifier comment les comptes ont été produits : avec quelles applications, quelles procédures et quelles vérifications. Il doit notamment vérifier la qualité du contrôle interne des procédures ce qui, en termes informatiques, se traduit par des mécanismes de contrôle au sein même des applications. Au delà du basique équilibre des écritures, il peut par exemple s'agir de vérifier qu'aucune facture ne peut être émise ou réglée sans qu'il n'y ait eu livraison, qu'aucun salaire n'est payé si la personne concernée n'apparaît pas dans les effectifs actifs, etc. Si le contrôle automatique fonctionne bien, il ne va pas être nécessaire de revérifier « à la main. » En travaillant avec le DSI, le Commissaire aux Comptes cherche à comprendre quelle est la qualité des applicatifs et quelles sont les procédures de contrôle mises en place. Bien entendu, le Commissaire aux Comptes doit aussi vérifier que les prescriptions légales en termes de comptabilité informatique, notamment en ce qui concerne l'archivage et la traçabilité, sont bien respectées.

## **CIO** Comment agissez-vous face à des PGI plus ou moins standards ?

**Michel Léger :** Nous nous préoccupons davantage de la qualité des procédures appliquées dans une entreprise donnée que du code logiciel employé. Par exemple, nous allons être très vigilants sur les habilitations affectées à Untel ou Untel. N'importe qui ne doit pas pouvoir faire n'importe quoi n'importe quand. Et cela ne remet pas en cause la qualité intrinsèque du code du logiciel mais d'une part son usage et d'autre part son paramétrage, tels que réalisés par le DSI ou sous son contrôle.

## **CIO** Comment procédez-vous concrètement ?

**Michel Léger :** La plupart des cabinets de Commissaires aux Comptes ont aujourd'hui des informaticiens dans leurs effectifs et peuvent être amenés à effectuer des contrôles sur les fichiers informatiques plutôt que manuellement. Et plutôt que de recalculer des soldes, nous vérifions surtout les cohérences et les incohérences entre les données issues de diverses applications : la comptabilité, la paye, la gestion des stocks, la gestion des présences... Par conséquent, nous pouvons être amenés à demander des extractions de fichiers au DSI. Mais, si le Commissaire aux Comptes est amené à travailler avec les DSI, je dois rassurer ces derniers : nous ne travaillons jamais directement sur les applications en production, ce qui serait contraire aux bonnes pratiques de sécurité que nous cherchons à vérifier ▶

## LES COMPTES DOIVENT REPRÉSENTER LA RÉALITÉ

Si la plupart des commissaires aux comptes sont des experts comptables et si les deux professions sont strictement réglementées, les deux fonctions sont très différentes. Il est même formellement interdit à un professionnel d'être commissaire aux comptes et expert-comptable pour la même société. L'expert-comptable a un rôle de conseil mais surtout d'arrêt des comptes. Il dispose d'un monopole légal en matière d'externalisation de la tenue des comptes d'une entreprise. De ce fait, il joue souvent le rôle d'un directeur administratif et financier externalisé dans les plus petites sociétés. Il peut recourir à des collaborateurs salariés, non-experts-comptables eux-mêmes, mais qui travailleront sous sa responsabilité. Il peut vendre des prestations

complémentaires à la seule comptabilité, notamment en informatique. A l'inverse, le commissaire aux comptes a un principe d'interdiction de vendre des prestations de conseil ou autres à ses clients. Son rôle, sévèrement encadré par la législation, est essentiellement de contrôler les comptes annuels et de les certifier. Autrement dit, il a pour mission de valider que les comptes sont sincères et représentent la réalité. Son rôle est donc essentiel pour que l'entreprise conserve la confiance des marchés financiers et de l'ensemble de ses partenaires. Du fait des interdictions de cumul de fonction associées à son rôle, ses remarques sont « neutres » : il n'a pas le droit de réaliser du chiffre d'affaires sur des prestations complémentaires qu'il pourrait être amené à conseiller. ■

**CIO De quels outils avez-vous besoin dans votre pratique professionnelle ?**

**Michel Léger :** Partons du plus simple pour aller vers le plus sophistiqué. Pour des petits contrôles restreints sur des petits volumes, le plus simple reste le tableur avec quelques analyses manuelles. Mais quand on sait qu'un grand livre comptable d'une société d'une certaine taille dépasse souvent les 100 000 lignes, on comprend les limites de cet exercice. Nous pouvons alors utiliser des outils d'extraction de données tels que ACL ou Idea. Ces logiciels sont capables de récupérer des données dans pratiquement n'importe quel format et d'effectuer des requêtes sur de très gros volumes. Avec eux, nous allons repérer des écritures anormales, des doublons notamment, mais nous allons aussi préparer des échantillons sur certains critères afin que nous réalisons des contrôles plus poussés sur ceux-ci. Enfin, un logiciel tel que Magnifier, que nous utilisons dans notre cabinet, permet d'une part de récupérer les données telles qu'elles sont dans l'entreprise mais aussi de disposer d'un véritable système expert. Celui-ci nous aide à repérer les choses intéressantes à contrôler de manière approfondie. Par exemple : est-il normal que la commande, la livraison et la facture d'un achat donné aient été renseignés par la même personne ? Ou bien : y a-t-il eu des saisies d'informations par un directeur le week-end ou en dehors des heures normales de travail ? Bien évidemment, nous disposons de nombreux autres contrôles nettement plus sophistiqués pouvant nous permettre d'évaluer les pratiques comptables.

**CIO Auditez-vous autre chose que les comptes au sens strict ?**

**Michel Léger :** Oui car nous devons nous assurer de la fiabilité des informations que nous traitons. Nous devons donc auditer la sécurité et la fiabilité du système d'information. Au delà des documents de description des procédures informatiques, nous effectuons bien sûr des contrôles sur place. Nous vérifions aussi la cohérence des démarches. Si une DSI est officiellement certifiée CMMI mais que la dépense consacrée à ses projets s'élève systématiquement à 250% du budget initial, nous allons aller voir de plus près ce qui se passe. De ce point de vue, il y a de grosses différences entre les PME et les grands comptes. Dans les PME, il faut vérifier avec attention la gestion des habilitations, la sécurité et l'archivage. Dans les grands comptes, les problèmes sont en principe plus « complexes ».

**CIO Est-ce que le DSI trouve un intérêt direct à une bonne collaboration avec le Commissaire aux Comptes ou est-ce une corvée de plus qui concerne surtout la direction administrative et financière ?**

**Michel Léger :** Le DSI a un véritable intérêt direct, presque personnel, à travailler en bonne intelligence avec le commissaire aux comptes. En effet, comme nous venons de le voir, le commissaire aux comptes est amené à auditer le système d'information, sa fiabilité et sa sécurité. Et comme le commissaire aux comptes n'a pas le droit de « vendre » quelque prestation que ce soit pour résoudre les problèmes qu'il soulève, son avis est « neutre ». De plus, ses remarques ont du poids vis-à-vis des tiers, notamment des financeurs. Un avis du commissaire aux comptes peut donc être la meilleure arme du DSI pour vendre à sa direction générale un projet relié, par exemple, à la sécurité du système d'information alors que la valeur ajoutée de ce type de projet est souvent difficile à évaluer, compliquant ainsi leur justification et leur prise en compte dans les budgets, surtout en temps de crise. ■

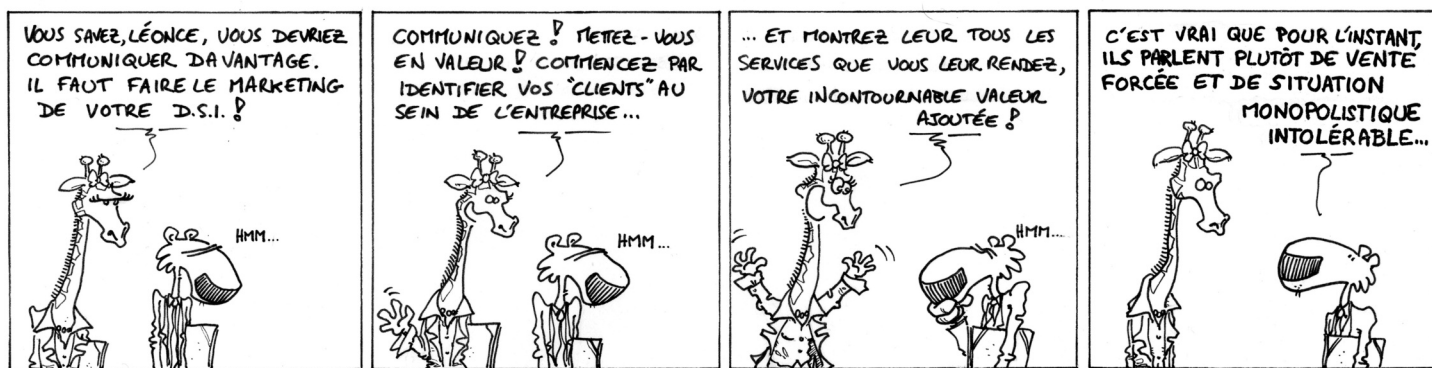
Bertrand Lemaire

**LES 7 PÉCHÉS CAPITAUX DU DSI SELON LE COMMISSAIRE AUX COMPTES**

- 1 **Nier la nécessité pour la DSI de collaborer avec le Commissaire aux Comptes.** Cela oblige ce dernier à passer par la DAF ou la DG afin d'accéder aux données dont il a besoin, ce qui ralentit le travail et dégrade l'ambiance inutilement
- 2 **Refuser de collaborer régulièrement avec le Commissaire aux Comptes** alors qu'un travail régulier tout au long de l'année, et pas seulement au moment des clôtures annuelles, permet de lisser la charge au fil du temps. Parmi les arguments inacceptables soutenus par certains DSI, il y a le fameux "inutile de contrôler tel système car il va évoluer". « C'est le contraire qui devrait se passer : le commissaire aux comptes doit particulièrement contrôler un système qui évolue, ne serait-ce que pour vérifier que l'évolution se passe bien et respecte toutes les normes légales » s'emporte Michel Léger.
- 3 **Mal gérer les habilitations dans les logiciels et autoriser trop de possibilités** pour que n'importe qui modifie n'importe quoi n'importe quand. Michel Léger commente : « A force de souplesse, le système finit par ressembler à un énorme n'importe quoi ! »
- 4 **Mal gérer la sécurité du système d'information, notamment sa sécurité d'accès.** L'intégrité du système d'information, dont le système d'information financier, ne peut dès lors plus être garantie. Le Commissaire aux Comptes peut d'ailleurs être amené à auditer spécifiquement ce point.
- 5 **Mal ou pas du tout conserver la traçabilité des opérations,** notamment en cas de modification du système d'information. Dangereux en cas de contrôle fiscal, par exemple.
- 6 **Archivage informatique non-conforme aux exigences légales,** notamment en termes de garantie d'intégrité. « Ce problème a tendance à disparaître mais on en voit encore » soupire Michel Léger.
- 7 **Plan de continuité ou de reprise d'activité insuffisant ou inexistant.** Par exemple, si une sauvegarde, notamment des données comptables à valeur légale, est dans les locaux où sont situés les serveurs correspondants, un incendie ne l'épargnera pas.



## SAVOIR VENDRE LA DSI



## CIO EVENEMENTS 2009

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2009 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

### GREEN IT FRANCE 26 mai 2009 - 2ème Edition

Le développement durable fait son chemin dans les systèmes d'information. Le « Green IT » et l' « IT for Green » se placent au service des entreprises éco-responsables.

### EXTERNALISATION ET MAÎTRISE DES COÛTS 18 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Transformation du système d'information ou maîtrise des coûts, comment mener au mieux l'externalisation de tout ou partie de son informatique ?

### SECURITE 23 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Depuis l'analyse des risques jusqu'au déploiement concret d'une politique globale, la sécurité doit s'aligner sur les priorités métiers de l'entreprise tout en respectant les contraintes réglementaires et légales.

### MATINÉE WEB 2.0, l'entreprise étendue et collaborative 29 septembre 2008

Les outils du Web 2.0, réseaux sociaux en tête, arrivent dans les entreprises sous l'impulsion d'une nouvelle génération de collaborateurs. Il s'agit désormais de tirer le meilleur parti de ces outils de mise en commun de l'information informelle, tels que les portails de gestion de projets ou les conférences Web et vidéo.

### JOURNÉE FORUM – SOA - Cloud Computing – Saas 6 octobre 2009

Maîtrise des coûts, recentrage sur le cœur de l'activité et exigence d'une meilleure réactivité poussent les entreprises à rechercher toujours plus d'agilité pour leur système d'information. Comment faire en sorte que la SOA tienne sa promesse d'enrichissement de l'informatique par les métiers ? Comment bénéficier de la souplesse apportée par le Cloud Computing et le Saas ?

### MATINÉE DÉMATÉRIALISATION 15 octobre 2009

Sous la pression d'internet, la dématérialisation des processus et des documents s'impose au sein des entreprises et des organismes publics. L'heure est au basculement sur des solutions globales, efficaces de bout en bout, après le succès des projets départementaux afin de doper la compétitivité et les performances de l'entreprise.

## SOMMAIRE N°7 - MAI 2009

**RETOUR D'EXPÉRIENCES : Virtualiser depuis le poste de travail jusqu'au centre informatique**

**GUIDE SOLUTIONS : Le Cloud Computing, forces et lacunes**

**GESTION DE CARRIÈRE : Adapter la DSI à un bouleversement de la stratégie de l'entreprise**

**DONNEURS D'ORDRE : Ce que le DG de Manpower attend de sa DSI**

#### Une publication de :

IT NEWS INFO - 6/8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • 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 collaboré à ce numéro : Thierry Lévy Abegnoli

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 7/09/2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre

# La 1<sup>ère</sup> plateforme communautaire d'information et de services

à destination des managers des systèmes d'information

A l'heure où la circulation va toujours plus vite, **CIO accélère** et passe d'un format magazine à une version électronique (pdf) consultable directement depuis votre ordinateur.

Avec **cette nouvelle formule** concentrée sur les retours d'expérience, la veille technologique et les chiffres clés du marché, vous disposez d'un véritable outil d'aide à la décision et de pilotage des systèmes d'information.

En plus de **CIO.Pdf** cette nouvelle plateforme vous propose de nombreux services :

- **CIO Événements** avec ses rendez-vous stratégiques organisés chaque mois
- **CIO TV** : interviews en vidéo de DSI (décryptage de projets, portraits...)
- **CIO actualité** avec sa newsletter hebdomadaire
- **CIO Club** le 1<sup>er</sup> réseau social exclusivement réservé aux DSI et IT Managers avec déjà 140 membres

**Téléchargez gratuitement, dès à présent, les 5 premiers CIO.pdf**

- CIO.Pdf N°1 : Remettre un projet sur les rails
- CIO.Pdf N°2 : Réduire les coûts : Offshore et maintenance
- CIO.Pdf N°3 : Les DSI s'adaptent à la crise
- CIO.Pdf N°4 : Convergence et savoir-être
- CIO.Pdf N°5 : Spécial Trophées : 15 projets phares détaillés



**Offre de lancement**

**Abonnez-vous à CIO.Pdf pour**

**210 € seulement par an**

**+**

**l'accès au réseau social CIO Club\* offert pour les DSI et IT Managers.**

**Soit une réduction de plus de 56 %**

**Je veux m'abonner**

\* Offre valable pour les 100 premiers abonnements

CIO Club, le 1<sup>er</sup> réseau social exclusivement réservé aux IT managers contient déjà 140 membres inscrits

Pour tout renseignement contacter : [cio-abonnement@it-news-info.com](mailto:cio-abonnement@it-news-info.com)