

ÉDITO

SOMMAIRE

Le mot Cloud revient dans toutes les conversations des décideurs IT et même de tout responsable en entreprise depuis des mois. Pour les équipes en charge de la production informatique, c'est un bouleversement de leur métier et de leur rôle. La remise en cause sera lente, mais elle est inéluctable et il s'agit de s'y préparer dès maintenant.

RETOUR D'EXPÉRIENCES:

Il y a loin de la virtualisation au Cloud privé

p. 1 à 9

GESTION DE CARRIÈRE

« Il n'existe pas de procédure qui garantisse l'absence de risque »

p. 12 à 15

INTERNATIONAL

Préparez vos équipes à changer de rôles avec l'arrivée du Cloud

p. 16 à 17

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Rien n'est plus énervant chez un informaticien que l'arrogance »

p. 18 à 20

HUMEUR

p. 21

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Il y a loin de la virtualisation au Cloud privé

Les responsables informatiques virtualisent autant qu'il est possible leur Data Center. Ils travaillent à la réduction des délais de provisioning d'environnements complets. Le Cloud privé en est à ses premiers services chez certains d'entre eux.

La route vers le Cloud privé est longue et elle passe par la virtualisation. Si la plupart des managers de systèmes d'information ont désormais industrialisé la virtualisation de leurs serveurs, en ne retenant que les environnements auxquels cela convient, ils ne sont que quelques-uns à avoir initié des services de Cloud privé. Un Cloud privé doit associer un portail de réservation de ressources en mode self-service, un provisioning rapide des systèmes ainsi qu'une refacturation interne des ressources affectées à un projet. La marche à franchir entre la virtualisation et le Cloud est encore haute et risque de profondément changer l'image que l'on a des équipes de la production informatique.

Réduire les délais de 'provisioning'

C'est ce que l'on retient des retours d'expérience de La Poste, de la communauté d'agglomération de l'aéroport du Bourget, de la banque Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, de Sanofi Aventis, de Bergerat Monnoyeur ou de MMA.

Dans ces entreprises, la virtualisation devient un moyen de réduire les délais de provisioning des serveurs, en commençant par ceux de test et de développement. Certaines applications ▶

7 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Jean-Yves Herman

La Poste

David Larose

Communauté d'agglomération
de l'aéroport du Bourget

Pierre Dulon

Crédit Agricole Corporate &
Investment Bank

Jean-Pascal Cousin

Sanofi Aventis

Oliver Kruse

Sanofi Aventis

Jean-François Bernard

Bergerat Monnoyeur

Fabrice Deschamps

MMA



Le ROI calculé pour notre virtualisation est de quatre ans

Jean-Yves Herman
La Poste

ne sont toutefois pas éligibles à ce mode d'usage. Le ratio de la virtualisation n'est donc jamais de 100 %. On note aussi qu'il demeure des difficultés récurrentes en matière de support. Quant au retour sur investissement (ROI) de la virtualisation, les réponses en la matière sont hétérogènes même si le bilan s'affiche positif.

La Poste : économie et environnement

La démarche de virtualisation lancée à la direction du Courrier de La Poste est née d'un bouleversement de son activité. Le courrier physique devrait diminuer de 30 % d'ici 2015. « Dans cette perspective, nous avons mené en 2007 et 2008 une démarche de transformation dont les objectifs étaient économiques et environnementaux », explique **Jean-Yves Herman, Directeur Infrastructure au sein de la Direction du système d'information du Courrier, au groupe La Poste**. Cette démarche était d'abord basée sous le signe de la consolidation physique. Puis, depuis trois ans, la démarche est réalisée en virtualisant. Un audit a montré que les serveurs étaient occupés à seulement 10 à 15 % de leur capacité. Le ROI de la virtualisation a alors été estimé à 4 ans. « Nous en sommes à la troisième année de fonctionnement et le résultat est à la hauteur de nos ambitions », déclare Jean-Yves Herman. « Qu'il s'agisse d'investissement en moyens ou en opérations comme les actes d'administration ou d'intervention en incidents, les charges ont été réduites des deux tiers » annonce-t-il.

Les objectifs initiaux ont beaucoup évolué. Depuis 2009, l'intérêt pour la virtualisation s'est également concentré sur la capacité à réduire les délais de provisioning, essentiellement pour le développement et les études. Ce nouvel objectif de rapidité de mise à disposition de machines s'inscrit dans une démarche d'entreprise. « Le courrier traditionnel doit se réinventer et surtout se combiner au monde virtuel. Dans ce contexte, l'informatique doit se donner les moyens de développer rapidement de nouveaux services. L'informatique ne doit pas freiner le métier », martèle Jean-Yves Herman.

Un périmètre de la virtualisation élargi

Environ 80 % des applications fonctionnent sur des machines x86, sous Windows ou Linux. « Dès 2008, nous sommes partis du principe que toutes nos applications x86 étaient potentiellement virtualisables », se souvient Jean-Yves Herman. Mais à l'époque, il subsistait des problèmes d'incompatibilité en matière de support délivré par les éditeurs de logiciels, des contraintes de sécurité, et des composants critiques qui ne pouvaient pas être virtualisés. Enfin, certaines applications avaient besoin de plus de puissance qu'un serveur physique. Dès lors, la virtualisation n'avait pas de sens.

Les applications non éligibles représentaient 40 % du parc. Depuis, le support des éditeurs a évolué et l'éligibilité est devenue maximale. Seules exceptions : des composants très consommateurs en ressources, qu'un seul serveur physique ne suffit pas à héberger. C'est le cas des grosses bases de données et des traitements de back office. Les 20 % d'applications qui ne fonctionnent pas sur des serveurs x86 sont mises en œuvre sous HP-UX, le système Unix de HP. Sous HP-UX, il existe bien une technologie de virtualisation, Integrity VM, mais elle n'a pas été jugée suffisamment aboutie pour l'envisager en production. « Nous engageons plutôt une démarche de consolidation via les technologies de partitionnement », précise Jean-Yves Herman.

Des coûts d'acquisition et d'exploitation divisés par trois

Aujourd'hui, le système d'information de la branche courrier de la Poste représente 3500 serveurs physiques dont une partie héberge 2000 serveurs virtuels. Parmi ces derniers, 1500 sont dédiés au développement et 500 sont des serveurs de production. Un serveur physique héberge en moyenne 14 serveurs virtuels (VM ou Virtual Machine) pour les applications de production. Ce ratio est plus élevé pour les serveurs de développement car il monte alors jusqu'à 30 VM par serveur physique.

Cette démarche a permis de diviser les coûts par trois pour les acquisitions de matériel et de logiciel, la livraison des serveurs et leur mise en œuvre. « Mais les vrais gains sont sur les opérations, les changements, la gestion des incidents et la charge d'exploitation », décrit Jean-Yves Herman. Ces coûts ont en effet également été divisés par trois et ce, sur un budget plus élevé. D'autre part, la haute disponibilité repose sur la virtualisation, ce qui a réduit le nombre d'incidents matériels. Cela n'avait pas été prévu au départ et rentre dans le cadre de la réduction des coûts d'exploitation. De même, le PRA (Plan de Reprise d'Activité), en cours de livraison, utilise les fonctions embarquées nativement par la virtualisation. ▶



Les vrais gains de la virtualisation sont sur les opérations

Jean-Yves Herman
La Poste



Nous avons créé une équipe dédiée à la virtualisation pour éviter les dérives

Jean-Yves Herman
La Poste

Les processus restent identiques mais les procédures changent

La virtualisation ne transforme pas les processus de la DSI de La Poste, comme la gestion des changements ou des incidents mais elle a un impact sur certaines opérations, comme la gestion de la capacité ou la gestion des mises en production. « *Même si les processus restent identiques, les procédures changent* », commente Jean-Yves Herman. De plus, il y avait la crainte d'une prolifération des serveurs virtuels dont la DSI s'est prémunie en travaillant sur les aspects de capacité et de mise en production. « *Pour ce faire, une équipe dédiée à la virtualisation a été créée, chargée d'éviter toute dérive. Elle garantit que l'intégration technique se passe bien, que la cohérence des machines virtuelles est conservée et que celles-ci correspondent bien aux vrais besoins métiers. Si nous n'avions pas fait cela, nous aurions peut-être 4 000 machines virtuelles aujourd'hui au lieu de 2000 sans qu'il en y ait besoin* », pense Jean-Yves Herman.

Des délais de provisioning de quelques heures

Grâce à la virtualisation, les délais de provisioning sont tombés à quelques heures et il reste des gains à réaliser sur l'installation et le paramétrage des couches logicielles. En production, la réduction de ces délais est moins évidente car le plus difficile n'est pas tant de provisionner un serveur que de préparer un environnement informatique prêt à l'emploi et qui réunisse le contexte de sécurité, le middleware, les outils d'exploitation, le réseau ou la configuration.

En conséquence, la virtualisation ne permet guère de réduire les délais sur ces environnements de production. « *Pour y parvenir, nous sommes en train d'étudier la possibilité d'évoluer vers un Cloud privé, grâce à la mise en œuvre d'outils d'orchestration qui permettront de réduire également les délais de provisioning de serveurs clé en main* », ajoute toutefois Jean-Yves Herman. Mais il n'est pas envisagé de délivrer ce service à un client final, fût-ce le développeur. « *Il faut conserver une interface côté informatique* », estime Jean-Yves Herman.

Les compétences virtualisation et stockage ont été mutualisées

Pour accompagner le processus de virtualisation, la direction du système d'information du Courrier de La Poste a très tôt mis en place un centre de compétences dédié à la virtualisation, ce qui a nécessité quelques aménagements de l'organisation. « *Nous avons mutualisé ces compétences avec celles liées aux aspects du stockage et des infrastructures de sauvegarde, qui travaillent de façon rapprochée avec les équipes systèmes et réseau, assurant ainsi une cohérence transverse de l'infrastructure* », précise Jean-Yves Herman. Il a fallu former les gens mais ensuite, il s'avère que très peu d'actes d'administration sont directement liés à la virtualisation.

A La Poste, le passage au Cloud Computing est vu comme la mise à disposition d'environnements utilisables et pas seulement de serveurs. « *C'est pour cela que je dirai que nous sommes entre le IaaS et le PaaS* » décrit Jean-Yves Herman. Un environnement, c'est alors un serveur accessible, son contexte de sécurité, l'ouverture des flux nécessaires, ►

7 BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR UNE DÉMARCHE DE VIRTUALISATION DES SERVEURS

- 1 **Accompagner ou devancer la virtualisation** par une migration des serveurs Unix ou propriétaires vers l'architecture x86, afin de virtualiser la quasi-totalité du système d'information,
- 2 **Partir du principe que toutes les applications sont virtualisables** puis identifier les exceptions,
- 3 **Envisager d'accompagner la démarche de virtualisation par** une refonte de l'architecture applicative, avec par exemple une mutualisation des bases de données,
- 4 **Anticiper la complexité d'un processus de virtualisation** s'accompagnant d'une migration simultanée vers une nouvelle version d'un système,
- 5 **Monter en compétences les équipes informatiques** au niveau de l'administration, du stockage et des sauvegardes,
- 6 **Porter son attention sur l'infrastructure de stockage**, clé de voute d'une démarche de virtualisation,
- 7 **Considérer la virtualisation comme une étape** vers la construction d'un Cloud privé qui permettra d'en tirer tous les bénéfices en termes de rapidité de provisioning.

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Jean-Yves Herman

La POSTE

sur CIO Online



ses outils d'exploitation configurés, le réseau configuré, le stockage et les middlewares pour l'application à mettre en place. « *C'est un environnement informatique prêt à l'emploi et utilisable pour celui qui va soit l'exploiter soit développer dessus* » ajoute-t-il. Il n'est pas envisagé de rendre ce service à un client final que ce soit un développeur ou un utilisateur. Il faudra passer par quelqu'un de l'IT pour conserver une vision cohérente de l'ensemble. En revanche, l'objectif est de pouvoir rendre ce service en quelques heures au lieu de quelques jours en passant via plusieurs personnes. « *On gagne ainsi en agilité* » conclut-il.

CA-CIB virtualise pour rationaliser et fiabiliser l'infrastructure

Au Crédit Agricole Corporate Investment Bank (CA-CIB), l'objectif initial de la virtualisation était la réduction des coûts et la rationalisation. En 2009, les débuts ont été timides, limités aux environnements les moins critiques et aux serveurs les plus anciens. Car par ailleurs, « *nous avons déjà fait un effort de rationalisation de certains serveurs en migrant vers des serveurs en lames. Dans cette configuration, le ROI de la virtualisation n'était pas aussi clair* », précise **Pierre Dulon, directeur informatique de CA-CIB**. Ceci dit, le ROI de la virtualisation a aussi beaucoup été calculé sur la possibilité de réduire le nombre de mètres carrés de salles informatiques.

Ensuite est venue s'ajouter une volonté de fiabilisation et d'amélioration du plan de secours PRA (Plan de Reprise d'activité) grâce à la possibilité de basculer automatiquement des machines virtuelles dans le cadre d'un géo-cluster. La virtualisation demeure un travail en cours. En 2011, seulement 15 % des serveurs éligibles à la virtualisation sont réellement virtualisés, ce qui représente actuellement 1 500 serveurs virtuels. L'objectif est de passer à 60 % de virtualisation, et donc ce chiffre devrait quadrupler d'ici 2012.

Certaines machines ne sont toutefois pas éligibles. Totalisant quasiment la puissance de calcul de la météo nationale, les grilles de serveurs de calcul de prix ou de risque en temps réel se prêtent en effet très mal à la virtualisation. Il en va de même pour les fermes Citrix. « *Elles ne sont pas impossibles à virtualiser mais ce serait très compliqué donc nous verrons plus tard* », explique Pierre Dulon.

Le nombre important de serveurs à virtualiser explique la relative lenteur du projet, qui a été légèrement retardé en outre par la décision de changer en cours de route de solution de virtualisation. Il y a eu un passage de VMware à Hyper-V de Microsoft, pour des raisons de coût inférieur et de capacité de reprise sur des gros environnements de cluster qui paraissaient mieux fonctionner avec Hyper-V. « *Nous avons passé du temps à qualifier Hyper-V mais nous avons aujourd'hui environ 1 300 machines virtuelles sous cet hyperviseur* », précise Pierre Dulon.

Un Cloud privé pour les développeurs

Sur la base de cette infrastructure virtualisée, CA-CIB a mis en place un Cloud privé d'environ 1 000 serveurs virtuels. Son objectif : faire du provisioning de serveurs Linux et Windows, uniquement pour les environnements de développement. « *Nous avons en effet un problème de rapidité de provisioning qui pouvait prendre des semaines voire des mois* », précise Pierre Dulon. Ce Cloud est de type IaaS (*Infrastructure as a service*) donc totalement transparent pour les développeurs, dont les environnements de développement ne changent pas. Il va toutefois être mis à profit pour standardiser davantage ces environnements.

Pour construire son Cloud, CA-CIB a évalué différents produits comme celui de HP, qui regroupe un portail et un outil d'orchestration, mais il n'a pas trouvé sur étagère de suite d'orchestration qui réponde à l'intégralité de ses besoins.

« *Nous avons été obligés de mixer différentes outils, dont Opsware de HP pour l'orchestration et un portail de self-service que nous avons développé* », explique Pierre Dulon. Cinq gammes de services sont ainsi proposées aux développeurs en jouant sur la puissance CPU, la mémoire RAM et la sécurisation éventuelle par le plan de secours de l'environnement.

Au travers d'un portail en self-service, il faut environ deux heures pour obtenir le service correspondant. Le portail n'est pas directement ouvert aux développeurs mais à une cellule réalisant l'interface entre la production informatique et le développement. « *Ceci car nous n'avons pas mis en place de système de facturation qui inciterait le développeur à être le plus économe possible lors des demandes de serveurs* », justifie Pierre Dulon. Au bout de deux mois de fonctionnement, environ deux cents machines ont été réservées par ce biais. ►

“

Nous sommes passés de VMware à Hyper-V

Pierre Dulon
CA-CIB



Le Cloud privé a un impact plus important que la virtualisation sur les processus de la DSI

Pierre Dulon
CA-CIB

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Pierre Dulon
CA CIB

sur **CIO Online**



La virtualisation ne change pas la relation avec les clients internes

La virtualisation menée en traverse a eu peu d'impact sur les processus de la DSI. Certes, elle change des outils et des modes de supervision, mais la relation avec les clients internes des études ou avec les clients finaux ne change fondamentalement pas. Pour l'infrastructure de supervision, une agrégation des différents outils permettait déjà de faire remonter des alarmes cohérentes. Les nouveaux outils de Microsoft pour Hyper-V n'ont rien changé. Pour le PRA, des copies synchrones des machines virtuelles sont réalisées vers le site de secours.

En revanche, le Cloud privé a eu un impact plus important que la virtualisation, sur les processus de la DSI et de l'équipe de production. Car il vise à délivrer un service complet au service informatique et aux utilisateurs. La notion de portail en self-service demande en effet de mettre en place des organisations en charge de l'ensemble d'un service et non pas simplement d'une technologie ou de l'administration d'un système. Il s'agit donc de réaliser une intégration multi-technologique pour packager un service complet. « *C'est différent, les responsables de Cloud seront chargés de réaliser cette intégration* », précise Pierre Dulon.

Sanofi Aventis : de la virtualisation au Cloud privé

Autre cas emblématique des apports du Cloud privé : Sanofi Aventis. La démarche de virtualisation chez ce leader mondial de la pharmacie s'est inscrite dans une stratégie de diversification dans le domaine de la santé. Cette stratégie s'accompagne d'une transformation majeure du système d'information, notamment par la mise en place d'une entité centrale – baptisée GIS – en charge des services d'infrastructure globaux. Il existait auparavant de nombreux silos informatiques, pour chacun des métiers.

Les 26 Data Centers existants et une centaine de salles informatiques sont en train de migrer vers trois Data Centers de nouvelle génération afin de couvrir l'Europe Moyen Orient et Afrique, l'Amérique et l'Asie. « *On parle de 11 500 serveurs, physiques ou virtualisés à 50 %* » décrit **Jean-Pascal Cousin, en charge du Change Management des Global Infrastructure Services chez Sanofi Aventis**. Les quelque 3000 applications de l'entreprise seront progressivement intégrées dans ce Cloud privé d'ici la fin de 2013. La première application de taille significative sera l'infrastructure de messagerie Exchange dont les 230 serveurs répartis à travers les sites dans le monde sont en cours de consolidation.

A la création de cette stratégie de consolidation des Data Centers, seul le terme virtualisation était utilisé pour qualifier ce projet, avant de s'effacer devant l'expression « *Cloud privé* ». En effet, initialement, les objectifs étaient classiques : économie, rationalisation, recherche de souplesse et de disponibilité. Aujourd'hui, ce Cloud doit également permettre de provisionner plus rapidement des ressources pour les projets métiers et de monter plus vite des projets communs entre différentes sociétés, notamment dans le cadre de fusions et d'acquisitions ou de partenariats.

Virtualisation et Cloud restent intimement liés. « *Il aurait été pratiquement impossible de se lancer dans la construction de ce Cloud si nous n'avions pas très fortement virtualisé le système d'information au cours des années passées* », explique Jean-Pascal Cousin. En 2008, seulement 30 % des serveurs étaient virtualisés. En 2011, ce ratio est monté à 54 % et l'objectif est d'atteindre 75 % en 2013. « *De 80 % à 90 % des applications sont virtualisables* » estime **Oliver Kruse, en charge du Service Delivery EMEA des Global Infrastructure Services chez Sanofi Aventis**.

Des années pour transformer certaines applications

Les applications anciennes liées à certains systèmes d'exploitation comme celles fonctionnant sous Solaris ne peuvent pas être virtualisées car l'application ne peut pas être remplacée. « *Cela prend des années pour transformer une vieille application* » constate Oliver Kruse. Et dans certains cas, la nécessité d'obtenir des temps de réponse satisfaisants empêche de virtualiser une application et de la déplacer. Le mouvement de virtualisation s'accompagne d'une consolidation des serveurs physiques dont le nombre baisse régulièrement. Il est passé de 6 000 en 2008 à 4 000 en 2011 et descendra à moins de 2 500 serveurs physiques en 2013. Le nombre de racks passera pour sa part de 1 600 à 400. La consommation électrique s'en trouvera réduite d'autant. ▶



La virtualisation des années passées a permis le passage au Cloud privé

Jean-Pascal Cousin
Sanofi Aventis



Nous avons consolidé les bases de données avant de virtualiser les serveurs applicatifs

Oliver Kruse
Sanofi Aventis

Ce processus a un impact fort sur le monde applicatif car l'infrastructure virtuelle n'est pas architecturée comme l'ancienne infrastructure physique et impose des remises en causes importantes. Il n'était pas question de migrer chaque serveur physique vers un serveur virtuel qui accueillerait toujours l'application et la base de données associée. « *Il s'agissait au contraire de consolider et de mutualiser les bases de données, donc d'adapter chacune des applications* », explique Oliver Kruse.

La virtualisation a un impact géographique et applicatif

La virtualisation s'accompagne d'une remise en cause géographique. La convergence des 26 Data Centers vers seulement trois a des implications sur les temps de réponse qu'il faut optimiser en rapprochant les applications des bases de données. Cette problématique représente parfois une limite à la consolidation et à la virtualisation. De plus, la gestion des identités, basée sur Active Directory, est également impactée. « *Les serveurs Active Directory sont extrêmement critiques, par exemple pour les processus d'authentification des utilisateurs, et ils doivent être placés près des passerelles internet. Il faut donc entièrement repenser la topologie de notre système d'information et la géographie de leur déploiement* », précise Oliver Kruse.

Pour mieux gérer cet impact géographique, il est envisagé de bouger les données et non les serveurs virtuels, ce qui facilitera notamment la migration et la mise en œuvre d'un plan de reprise d'activité. Le stockage joue bien sûr un rôle clé : son architecture est désormais à la fois physique et virtuelle, avec la technologie d'EMC, VPLEX, en cours de mise en place, qui sera capable dans sa prochaine version de déplacer les données d'un continent à l'autre pour les rapprocher des utilisateurs.

Une nouvelle infrastructure d'administration

Une nouvelle infrastructure d'administration est également en cours de déploiement. Basée sur la suite Business Services Management de BMC, elle permettra de superviser l'ensemble des environnements physiques ou virtuels, Solaris, HP-UX ou x86/x64. « *Cette suite répond à environ 95 % des besoins, et nous la compléterons par des petits outils très bien intégrés* », ajoute Oliver Kruse. Les outils de supervision de VMware subsistent mais ils injecteront désormais les données de configuration et de supervision dans l'outillage de BMC.

Les rôles des informaticiens changent à l'heure du Cloud

L'organisation se transforme également. Avec la consolidation et le Cloud privé, il n'est plus possible de dédier des administrateurs à des serveurs désormais virtuels, qui peuvent se trouver dans n'importe quel Data Center. « *Dans cette optique, nous développons de nouveaux processus globaux pour harmoniser la gestion des demandes, des accès et de la capacité* », précise Jean-Pascal Cousin. Le Cloud privé représentera également un grand changement pour les équipes applicatives. Auparavant, elles demandaient des capacités physiques. Dans un futur proche, l'informatique leur fournira un service à la façon d'Amazon, dont la capacité augmentera selon les besoins. En arrière-plan, les serveurs virtuels migreront dynamiquement afin de ne pas surcharger certains serveurs physiques. Certains d'entre eux hébergent jusqu'à 80 machines virtuelles.

Le délai pour provisionner les ressources nécessaires à une nouvelle application sera réduit à deux à trois jours au lieu de plusieurs semaines, avec une ambition à terme de pouvoir provisionner « on-demand » en temps réel comme dans certains Clouds publics. « *Nous sommes en train de mettre en place un portail basé sur la technologie BMC, qui permettra de configurer et déployer très rapidement un serveur virtuel et l'environnement applicatif associé* », explique Jean-Pascal Cousin. Et d'ajouter : « *nous sommes dans une approche IaaS d'abord mais on ne s'interdit pas d'aller vers le PaaS avec des middleware comme SharePoint qui sont entre les deux mondes.* »

Installer des logiciels sur l'infrastructure

Pour l'instant, le Cloud s'adresse aux équipes des systèmes d'information applicatifs, notamment les équipes qui doivent installer des logiciels dont les éditeurs ont certains impératifs. « *On leur proposera de l'infrastructure* » indique Jean-Pascal Cousin, « *et nous* ►



Le Cloud privé amène à développer de nouveaux processus

Jean-Pascal Cousin
Sanofi Aventis

“

Le ROI de notre Cloud privé est de deux ans et demi

Jean-Pascal Cousin
Sanofi Aventis

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Jean-Pascal Cousin
Sanofi Aventis
sur CIO Online



proposerons certaines infrastructures middlewares telles que Sharepoint et .Net de Microsoft à ceux qui développent des logiciels au-dessus de ces solutions ». L'utilisateur final n'est pas encore visé car cela pose des problèmes à une autre échelle, allant de la « scalabilité » des ressources à la facturation. « Mais à terme, on proposera par exemple des environnements applicatifs comme la messagerie Exchange - en somme, un BPOS [NDLR: l'offre de messagerie à la demande en mode Saas de Microsoft] interne », ajoute Jean-Pascal Cousin. Dans cette étape de rationalisation importante, c'est le moment opportun de mettre en place tout ce qui est tarification et facturation.

L'ensemble du programme qui comprend la consolidation, la virtualisation et le Cloud, associé à d'autres projets menés par GIS pour accompagner la transformation de l'entreprise et de ses métiers, affiche un budget d'une centaine de millions d'euros sur trois à quatre ans, si l'on prend en compte la phase d'étude qui a eu lieu en 2009. Au-delà de la transformation des infrastructures, ce budget comprend la globalisation des organisations, la mise en place de processus unifiés et de standards communs, et la mise à disposition d'outils de productivité et de collaboration pour les utilisateurs. Le ROI du projet a été estimé à deux ans et demi. Mais il est difficile d'isoler celui de la virtualisation. « Si nous n'avions pas fait la virtualisation, le coût de transport de nos applications vers nos nouveaux Data Center aurait été beaucoup plus élevés. Sans la virtualisation, Sanofi Aventis ne pourrait pas être aussi agile en termes de diversification de son métier. La virtualisation a un coût, et ce n'est qu'un levier. Il faut savoir s'arrêter au bon ratio de virtualisation », conclut Jean-Pascal Cousin.

Bergerat Monnoyeur virtualise serveurs et stockage

Bergerat Monnoyeur a introduit la virtualisation des serveurs en 2007 dans le cadre d'un projet de centre d'appels. Les environnements de développement et de formation nécessitaient à l'époque le déploiement d'un grand nombre de serveurs. Ceux-ci ont alors été virtualisés sous VMware sur des châssis de serveurs lames. Les coûts d'acquisition et de maintenance ont ainsi été fortement réduits, tandis que le service a été amélioré. Il est désormais possible de produire en deux heures un environnement serveur spécifique, au lieu de trois ou quatre semaines auparavant. Les tests de régression et de mise en production ont en outre été grandement simplifiés. ▶

TOUJOURS DES QUESTIONS AUTOUR DU SUPPORT

La virtualisation est-elle un voyage sans souci ? En fait, à l'écoute de **David Larose, DSI de la communauté d'agglomération de l'aéroport du Bourget**, on mesure qu'il manque encore un écosystème réellement ouvert pour tous les domaines ainsi qu'une meilleure expertise des sociétés de services et d'intégration. La téléphonie sur IP apparaît également sur la sellette lorsqu'il s'agit de virtualisation. David Larose exprime la volonté d'externaliser dans le Cloud la totalité de l'informatique, téléphonie comprise, afin de ne plus avoir à s'occuper de ces équipements et de pouvoir se concentrer sur des projets à valeur ajoutée. « L'informatique demande des compétences de plus en plus pointues, des personnels de plus en plus nombreux.

A un moment il faut faire un choix, et pour ma part, je n'ai pas envie de me focaliser sur cela. Il y a des gens dont c'est le métier et je veux le leur confier » relève-t-il. « Je ne veux plus devoir être préoccupé par des IPBX qui prennent deux racks. Je veux un serveur de voix sur IP dont je peux dire du jour au lendemain, je l'envoie sur tel Cloud. C'est le prestataire qui doit alors délivrer les performances » dit-il.

Dans cette démarche, la virtualisation est un passage obligé. Or, la téléphonie se virtualise difficilement car il s'agit de logiciels propriétaires sous la coupe de leur fournisseur. En l'occurrence, le fournisseur est Cisco pour la communauté d'agglomération du Bourget. Dès lors, afin de virtualiser le téléphone, le DSI a opté pour les

serveurs UCS de Cisco. Il s'agit de serveurs x86 standards, mais dont le support est assuré par Cisco. Ces serveurs hébergent les fonctions de téléphonie Call Manager, le Call Center et l'ACS de Cisco. La migration vient de s'effectuer depuis les plateformes de téléphonie d'Avaya. Les serveurs UCS permettent la virtualisation des multiples applications de téléphonie. Intérêt ? On évite d'empiler les appliances dans le Data Center, avec chacune son support et ses contraintes. Et le DSI dispose d'un support unique pour l'ensemble du matériel et du logiciel, afin de ne pas retomber dans le souci qu'il a pu rencontrer récemment entre ses serveurs et ses baies de stockage. Plusieurs fournisseurs étaient impliqués et chacun s'est renvoyé la balle.

Un intégrateur n'aurait-il pas pu résoudre le problème ? « Il n'y a pas encore d'intégrateur ayant suffisamment de compétences sur ce domaine en France, et à qui on pourrait s'adresser afin de disposer d'un support unique » déplore le DSI. D'autres applications devraient être basculées sur les serveurs UCS telles que la vidéo surveillance, réalisée au travers de 240 caméras, et le Wifi. ■

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

David Larose
de la Communauté
d'agglomération
de l'aéroport du Bourget
sur CIO Online



“

Le Cloud a un impact plutôt négatif sur l'image de la production informatique

Jean-François Bernard
Bergerat Monnoyeur

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo
Jean-François Bernard
Bergerat Monnoyeur
sur **CIO Online**



« Mais à l'époque, il y avait des réticences pour la mise en production car les éditeurs se refusaient à offrir un support complet », se souvient Jean-François Bernard, responsable des systèmes chez Bergerat Monnoyeur. Bergerat Monnoyeur passe outre à la fin de 2007 et met en production vingt serveurs. Étonnamment, le coût d'une configuration virtualisée et d'une configuration traditionnelle était comparable à l'époque où le choix devait être fait. « Nous avons présenté les éléments au directeur financier. Les coûts étaient proches car il y avait beaucoup de sécurisation et de mise en cluster » se souvient le DSI.

La virtualisation est par la suite étendue aux trois quarts du parc, soit aujourd'hui 80 machines virtuelles réparties sur 10 serveurs physiques. Presque toutes les applications sont concernées, y compris les serveurs SQL-Server, ou elles ont vocation à être virtualisées. Les rares exceptions : les serveurs d'agences, le serveur d'administration de l'infrastructure qui héberge VMware vCenter, les serveurs de sauvegarde et SANsymphony, le serveur de virtualisation du stockage de l'éditeur Datacore.

En 2004, Bergerat Monnoyeur a en effet mené un projet de virtualisation du stockage autour de SANsymphony, dans le cadre d'une migration des serveurs de messagerie et bureautiques, de Windows NT vers Windows Server 2000. La virtualisation du stockage était motivée par la multiplication des espaces disques qui les rendait difficiles à gérer.

Une baie HP EVA 5000 a été achetée et rapidement complétée par une seconde baie, une HP MSA. Grâce au support des environnements hétérogènes, SANsymphony réalise la réplication synchrone entre ces deux baies. « Le stockage est la clé de voûte d'un projet de virtualisation des serveurs car il héberge les systèmes qui auront vocation à se déplacer », pointe Jean-François Bernard.

Le DSI attire toutefois l'attention sur le fait « Qu'en cas d'incident, le diagnostic est beaucoup plus délicat dans un système virtualisé où on empile les couches. » Conséquence, certains outils ne doivent pas être virtualisés afin de permettre de reprendre la main en cas de panne. « De même, pour des raisons de sécurité, ou pour conserver la garantie de l'éditeur, on ne recourra pas à la virtualisation » résume-t-il.

Enfin, le Cloud a un impact plutôt négatif sur l'image des métiers de la production informatique, note ce responsable. Certes, « Il fait gagner en termes de qualité, d'opérations, et de service, mais il ne faut pas perdre la relation avec l'utilisateur » insiste-t-il.

MMA virtualise ses serveurs sans bouleverser ses processus

Avant d'opter pour la virtualisation, MMA avait envisagé un scénario alternatif qui aurait consisté à rester dans la continuité et à déployer de nouveaux serveurs physiques voire d'agrandir la salle informatique. « Le scénario de la virtualisation était moins cher, et c'est celui que nous avons choisi. Nous ne parlons pas réellement de ROI car nous devons investir, et l'investissement était plus optimal pour l'entreprise avec la virtualisation, » explique Fabrice Deschamps, responsable de la direction des opérations informatiques de MMA. La virtualisation n'a pas apporté de réduction d'effectifs dans les équipes en charge des opérations de mise en place de serveurs.

Au-delà des traditionnels objectifs de renouvellement de l'infrastructure et d'une meilleure utilisation des serveurs physiques, l'objectif premier était la réduction des délais de mise en œuvre des serveurs de test et validation. Il s'agissait également de réduire la consommation des serveurs mais c'était un bénéfice induit. « Sur la salle que nous avons construite en 2003, nous avons réalisé des prévisions en besoins électriques et en mètres carrés qui ont largement été dépassées. En particulier, les besoins en environnements de développement et de tests ont augmenté rapidement », détaille Fabrice Deschamps. Les machines de développement étaient très peu utilisées, « de l'ordre de 2 %, mais elles étaient indispensables pour le développement des projets de l'entreprise. Cela a motivé le passage à la virtualisation » relève-t-il.

Progressivement réalisée en 2008 et 2009, la montée en maturité est passée par des phases de veille et d'étude de marché. La virtualisation est véritablement lancée il y a 18 mois par la construction d'un socle terminé en juin 2010, date à partir de laquelle a été engagée la phase de généralisation et industrielle. Les réponses aux nouvelles demandes de serveurs sont ainsi apportées par des machines virtuelles. Aujourd'hui, sur 1 500 serveurs, 300 sont virtualisés et l'objectif est d'atteindre 700 en juin 2011. Ils sont progressivement migrés, à la fois vers l'infrastructure virtuelle et vers Windows Server 2008R2. La migration s'effectue en un pour un : une machine virtuelle pour un serveur physique. ▶

“

La virtualisation était un investissement optimal pour notre entreprise

Fabrice Deschamps
MMA



Le processus d'acquisition des machines et de déploiement a été bouleversé

Fabrice Deschamps
MMA

Une évolution en douceur de la DSI et des outils

L'intention était de mener le processus à « marches forcées » mais avec le changement simultané de système d'exploitation, les étapes de validation prennent beaucoup de temps. « *La technologie est mûre voire presse-bouton mais dès que l'on touche au patrimoine applicatif, les équipes applicatives sont réticentes, demandent du temps et réduisent les fenêtres de changements techniques* », explique en effet Fabrice Deschamps.

Ce patrimoine étant essentiellement composé d'applications spécifiques, il y a eu très peu de problèmes d'éditeurs qui ne joueraient pas le jeu de la virtualisation. Le cas s'est toutefois posé pour un serveur d'application. « *Nous avons trouvé un compromis qui n'est pas totalement satisfaisant: nous conservons un serveur physique comme référence et nous virtualisons les autres* », raconte Fabrice Deschamps. Certains serveurs restent toutefois hors du périmètre de la virtualisation, surtout ceux qui génèrent beaucoup d'entrées-sorties, principalement les moteurs de bases de données SQL-Server, qui sont en outre déjà suffisamment consolidés. Mais l'objectif est bien de tout virtualiser en commençant par les serveurs de traitement.

Aucun changement majeur sur l'organisation et sur l'effectif

Selon Fabrice Deschamps, « *la plus-value d'une direction informatique n'est pas de mettre à disposition des serveurs, mais des environnements complets et des middlewares, avec le bon niveau de conseil, et d'y parvenir le plus rapidement possible.* » La virtualisation est un outil qui est mis à profit pour remplir cet objectif. Bien que Fabrice Deschamps ne se retrouve pas dans la notion de Cloud, le processus de mise à disposition des environnements a évolué. L'étape d'échange avec les équipes des études, pour transformer un besoin métier en besoins techniques, n'a certes guère changé. En particulier, aucun portail de provisioning n'a été mis en place. « *En revanche, le processus d'acquisition des machines et de déploiement a été bouleversé, avec des délais qui se comptent en jour ou en heures, au lieu de plusieurs semaines* », explique Fabrice Deschamps. Pour autant, la virtualisation n'a pas engendré de changement majeur sur l'organisation ni sur l'effectif. La montée en compétence a été progressive et les mêmes outils permettent de superviser les serveurs virtuels. Les seuls qui ont mis un peu de temps à s'aligner sont les outils de sauvegarde.

La réduction des coûts est conforme aux estimations réalisées au début du projet. Quant aux gains opérationnels, ils concernent le temps de préparation des environnements et le PCA (Plan de Continuité d'Activité), qui s'appuie désormais sur une bascule des machines virtuelles d'un Data Center vers un autre. Auparavant, il fallait prévoir une capacité doublée et utilisée en temps normal à 50 %.

Virtualisation des serveurs Unix

Parallèlement, MMA va également virtualiser son parc de serveurs Unix qui accueillent principalement de gros moteurs de bases de données. Il s'agit essentiellement de machines sous HP-UX dont les infrastructures seront à la fois renouvelées et virtualisées. « *Ce ne sont pas les mêmes besoins. Pour Windows, il faut délivrer des serveurs à la demande. Pour Unix, dont les environnements sont plus stables, il faut optimiser l'utilisation des ressources matérielles* », précise Fabrice Deschamps. Le socle de virtualisation Unix est actuellement en cours de bouclage. ■

Par Thierry Lévy-Abégnoli

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Fabrice Deschamps
MMA

sur CIO Online



MATINÉE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 19 MAI 2011 PAR CIO

Des solutions pragmatiques pour améliorer la performance

CIO en partenariat avec IBM, Compuware et One2Team a organisé le 19 mai 2011 une Matinée Stratégique sur « La performance des systèmes d'information : des solutions pragmatiques ».

Les témoignages des DSI ont mis en lumière la diversité des actions à mener en la matière.

Les systèmes d'information ne sont plus considérés comme un centre de coût mais comme un actif immatériel donnant de la valeur aux entreprises » a rappelé Christian Pilaud*, DSI de la générale de Santé, en ouvrant la Matinée Stratégique « *La performance des systèmes d'information : des solutions pragmatiques* » organisée par CIO et le Monde Informatique. Une centaine de managers IT s'étaient déplacés, le 19 mai 2011 au Pavillon Dauphine à Paris à l'occasion de cet événement réalisé en partenariat avec IBM, Compuware et One2Team.

Le DSI de la Générale de Santé sait de quoi il parle puisqu'il a été auparavant DSI de Carrefour, du Club Med et d'Accor Service et qu'il a participé à la création de l'Ecole du Management des Systèmes d'Information (EMSI) à Grenoble. Pour Christian Pilaud, « *le copier-coller est impossible entre différents cas pour piloter au mieux la performance des systèmes d'information, c'est là une difficulté et un intérêt du métier de DSI. Il demeure cependant de bonnes pratiques à suivre.* » Ce pilotage de la performance a des dimensions techniques et stratégiques mais aussi financières, sans oublier, dans le cadre de la gestion du changement, « la gestion du deuil » des applicatifs abandonnés. Or mesurer la création de valeur d'une évolution du système d'information demeure un sujet complexe.

L'ALM, clé de la performance

C'est la raison pour laquelle la gestion du cycle de vie des applications (ALM ou Application Lifecycle Management) est un des enjeux au cœur de l'innovation logicielle. « *Cette gestion doit être continue, depuis la prise en compte des besoins métiers jusqu'à la maintenance en passant par le développement, les tests, la gestion du changement, avec, à chaque étape, un reporting précis* » a martelé Kader Boughlam, PDG de Tech-Ap, société de conseil et d'assistance technique, partenaire d'IBM. Il est nécessaire, pour lui, d'employer une chaîne industrielle collaborative unique sur tout le cycle, par exemple avec l'offre Jazz associant ALM, le Framework Open-Source Eclipse, des pratiques agiles et le web 2.0.

La collaboration et le partage des décisions constituent en effet de grandes difficultés pour les managers IT. Selon Jean-Louis Foucard, formateur et auteur de « *La Boîte à Outils du Pilote des Systèmes d'Information* », il existe des clés pratiques de la performance des systèmes d'information. Et ces clés permettent de relever les trois défis de la performance : aller plus vite, faire plus évolutif au cours du projet et créer malgré tout plus de valeur par la créativité pertinente.

Objectiver la performance

Reste que les projets resteront toujours jugés par leurs utilisateurs. « *64 % des problèmes liés au système d'information sont remontés par les utilisateurs sous forme de données subjectives imprécises sur la qualité de service, donc difficiles à traiter, ce qui génère du mécontentement* » soupire Gilles Portier, consultant chez Compuware. Il estime qu'il est essentiel de rester factuel pour respecter des promesses de performance. Ce qui compte réellement, c'est de mesurer non seulement la perfor- ►

mance mais surtout l'impact de celle-ci (ou des défauts de performance) sur les utilisateurs, avec leur point de vue. C'est l'objectif d'une solution transverse au système d'information comme Gomez, une offre de mesure délivrée en mode SaaS par Compuware.

La performance comprend également la fiabilité. Et celle-ci peut être particulièrement contrainte, comme c'est le cas chez Amadeus, une société qui agit en tant que prestataire de services pour les compagnies aériennes. Bertrand Kientz, Vice-Président Software Development Strategy d'Amadeus et ancien DSI de JCDecaux, a expliqué comment sa société avait refondé son système d'information, abandonnant son mainframe sous TPF au profit de modules agrégés en C++ sur des machines Unix, tout en respectant cette obligation de fiabilité. Un véritable défi.

Mieux maîtriser les projets de transformation

Afin de mieux maîtriser de tels projets de transformation, il est nécessaire que le DSI puisse porter sa vision auprès des autres directions et des utilisateurs. Or, « *Aussi longtemps que les lions n'auront pas leur historien, les récits de chasse tourneront toujours à la gloire du chasseur...* ».

Le DSI doit se doter des moyens pour raconter son histoire et ainsi sortir des clichés : « *la DSI coûte cher, n'est pas transparente, n'est pas fiable ou n'apporte pas de valeur* », alors qu'elle se trouve souvent au cœur des projets de transformation, déplore Hervé Laumonier, Président de One2team, spécialiste de la gestion de projets. Or, quelque soit la compétence du DSI, il y aura forcément des problèmes au cours d'un projet. Pour éviter les querelles autour de reportings stériles car trop peu réactifs, il est nécessaire que les DSI et les autres directions, depuis le terrain jusqu'au niveau stratégique, partagent un même outil de pilotage. C'est ce que propose One2Team. « *Un bon pilotage est orienté résultats et pas seulement sur les moyens, temps réel, collaboratif et avec une collecte aisée des données* » décrit Hervé Laumonier.

Les meilleures pratiques

Les bonnes pratiques permettant d'assurer la performance de son système d'information ont fait l'objet d'une table ronde en clôture de la matinée. Sont ainsi venus témoigner des managers IT de grandes entreprises : Arnaud Lescroart, DSI et directeur logistique du Printemps, Michel Allain, DOSI de la Sacem, Jacques Marzin, directeur de l'Agence pour l'informatique financière de l'Etat (AIFE) qui met en oeuvre le projet Chorus ; Joël Henry, consultant en organisation ISO, ITP Efficacité et Processus, chez BNP Paribas ; et Pierre Pezziardi*, Directeur Informatique de la Bred Banque Populaire. ■

*Christian Pilaud a participé à l'écriture de l'ouvrage « *Stratégie et Pilotage des Systèmes d'Information* »

*Pierre Pezziardi est l'auteur de « *Lean Management, l'Informatique Conviviale* » aux éditions Eyrolles.

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'intégralité de
l'évènement
sur CIO Online

IT FOR CFO :

Investir à bon escient dans ses systèmes d'information

Paris le jeudi 17 novembre 2011

Dans un contexte de reprise, les entreprises doivent investir à bon escient. Afin de soutenir une stratégie offensive, les systèmes d'information représentent un levier d'action majeur à développer mais critique en termes de financement. Quel doit être l'effort porté sur les nouvelles technologies des systèmes d'information et que faut-il en attendre comme retour sur investissement ?

[INSCRIVEZ-VOUS]

« Il n'existe pas de procédure qui garantisse l'absence de risque »

La gestion des risques peut constituer un fil conducteur dans une carrière. C'est le cas pour Marie-Noëlle Gibon, Auditeur de Groupe au sein de La Poste après en avoir été la DSI. Elle est également très impliquée dans les associations professionnelles, le Cigref et l'AeSCM.



CIO : *Vous êtes auditeur de groupe au sein de La Poste. En quoi consiste ce poste ?*

Marie-Noëlle Gibon : La direction de l'audit de groupe évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration. Elle travaille en liaison avec la direction des risques pour optimiser la couverture des risques en particulier grâce au plan d'audit. La Direction de l'Audit et des Risques du Groupe est une direction transverse placée sous l'autorité du PDG auquel elle rend compte directement. Le président lui fixe son programme de travail.

CIO : *Quelle est la caractéristique principale de la gestion des risques ?*

Marie-Noëlle Gibon : Le management des risques n'est pas un système figé, c'est un processus qui évolue en fonction de l'environnement et de l'apparition de nouveaux risques. La Poste comme toutes les entreprises évolue sur des marchés et dans un environnement en constante transformation. La numérisation de la société, par exem-

ple, est à la fois porteuse de nouvelles opportunités mais elle expose aussi les entreprises à de nouvelles menaces et donc à de nouveaux risques qu'il faut traiter.

CIO : *Quels sont ces nouveaux risques liés à la numérisation ?*

Marie-Noëlle Gibon : La numérisation accroît considérablement les risques encourus par les entreprises, quels qu'en soient les vecteurs, que les entreprises doivent faire face à des criminels crapuleux ou bien à des « chevaliers blancs » de telle ou telle cause. Pour prendre deux exemples récents, les attaques contre Sony et Lockheed Martin, ont montré l'impact financier que pouvaient avoir ces nouveaux risques lorsqu'ils se réalisent. Il appartient à l'audit du groupe de vérifier que les activités sont bien sous contrôle et de faire les observations et recommandations nécessaires dans un objectif d'amélioration continue. ▶

MARIE-NOËLLE GIBON, UNE LITTÉRAIRE FORMÉE AUX SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LE TERRAIN

Marie-Noëlle Gibon a obtenu une licence d'Histoire-Géographie en 1976, une autre en sciences de la communication en 1977, et a été diplômée du CELSA en communication puis gestion des ressources humaines en 1978 et 1979. Elle a débuté sa carrière au sein de GSI avant, en 1985, de rejoindre General Electric Information Services puis Transponet en 1990. Au sein de ces trois SSII, elle a eu des fonctions commerciales puis managériales. En 1992, elle rejoint le groupe de services logistiques Novalliance, la société de transport Mory comme chef de projet pour commencer puis elle dirige la SSII interne La Générale de Flux avant de présider la co-entreprise Team IT Working Group. Elle rejoint le groupe La Poste en 1996 comme DSI de la Direction Colis et Logistique, puis comme directeur du

GIE Geopost SI. Elle évolue ensuite au sein du groupe d'abord comme directeur technique puis DSI groupe en février 2003. Suite à la « métierisation » du groupe, elle devient DSI de l'activité courrier de La Poste en juillet 2005. En octobre 2008, elle rejoint une filiale de La Poste, Docapost, en charge de solutions et services documentaires et de dématérialisation en tant que directeur de l'innovation, des SI et du développement. En avril 2011, elle devient auditeur de groupe, à la Direction de l'Audit et des Risques du Groupe, structure rattachée au Président-Directeur Général. De 2003 à 2005, Marie-Noëlle Gibon a été vice-présidente du Cigref. Depuis novembre 2007, elle préside l'association de promotion du référentiel eSCM, l'AeSCM. ■

CIO: *Intervenez-vous plutôt sur des missions concernant les systèmes d'information de par votre parcours ?*

Marie-Noëlle Gibon: Les auditeurs sont missionnés sur tous types de missions et toutes ont, aujourd'hui, une dimension concernant les systèmes d'information plus ou moins importante. Tous les auditeurs de groupe ont des profils de seniors ayant eu des responsabilités de direction et ayant vécu plusieurs vies dans l'entreprise pour bien en connaître les processus. Bien entendu, les auditeurs de groupe font appel à des auditeurs juniors certifiés CIA (Certified Internal Auditors). Il s'agit d'une certification délivrée par l'IIA, Institute of Internal Auditors, dont l'IFACI est le chapitre français.

CIO: *Qu'est-ce qui vous a intéressé dans ce poste ?*

Marie-Noëlle Gibon: Il y a une longue tradition d'audit à La Poste. Les bureaux, qui manipulent de fortes sommes d'argent, ont toujours été contrôlés par l'Inspection. Mais la vision moderne de l'audit en lien avec la cartographie des risques a débuté vers 2004. Mon intérêt pour la fonction est lié au changement de statut de La Poste. L'imprégnation par l'informatique va croissante pour les processus d'entreprise autant que la vie quotidienne. Cela implique une dimension informatique également croissante dans l'audit. C'est un métier qui se développe dans un monde qui bouge et ce poste constitue donc un nouveau défi passionnant. Il n'existe en effet jamais de procédure qui garantisse l'absence de risque. Quand on a ramé par tout temps, dans toute mer, comme DSI, il est intéressant de prendre du recul en observant de la rive comme auditeur, même si la posture n'est pas de tout repos.

CIO: *Vous avez une formation littéraire en histoire-géographie. Comment êtes-vous passée à des postes de DSI ?*

Marie-Noëlle Gibon: Toute jeune je voulais être professeur d'histoire-géographie. Finalement, j'ai intégré le CELSA, école avec un enseignement en alternance qui m'a conduit à travailler à la DORH du groupe Lafarge. Mes compétences en GRH ont intéressé les recruteurs. A cette époque, GSI [qui fusionna plus tard avec ADP, NDLR] embauchait des jeunes diplômés avec ce type de profil et le salaire proposé était supérieur à ce que l'on pouvait obtenir dans une DRH. Cette SSII faisait déjà du « SaaS » en offrant des services externalisés notamment de traitement de paye et d'administration des salariés. Le bulletin de paye était l'unité d'œuvre de facturation.

CIO: *Pourquoi êtes-vous ensuite passé dans la logistique ?*

Marie-Noëlle Gibon: Le Groupe Novalliance souhaitait mettre en place, dans le cadre de co-entreprises commerciales avec d'autres transporteurs européens une stratégie IT et notamment un suivi des colis. J'avais été responsable chez GE Information Services de l'activité Trade and Transportation pour l'Europe du Sud et un ancien client entré dans cette entreprise m'a alors recommandé pour le poste. Le fil conducteur est bien l'IT même si je suis passé de fonctions commerciales à une responsabilité de projets en acquérant une dimension transport-logistique. C'était une époque passionnante de grands bouleversements apportés notamment par les codes barres et l'EDI. C'est banal aujourd'hui d'accompagner la logistique avec l'IT, mais pas à l'époque.

CIO: *Puis, vous entrez à La Poste ?*

Marie-Noëlle Gibon: Le même ancien client venait d'entrer à La Poste pour mettre en place une activité colis séparée du courrier et cela au niveau européen. Il m'a proposé de mettre en place le système d'information idoine, ce qui constituait un projet des plus intéressants. Dès 1996, nous avons commencé à proposer un suivi des colis sur Internet. Toutes les postes européennes ont réagi aux évolutions du marché mais avec des stratégies différentes. La Poste, en France, a gardé les services financiers et a développé le colis (par croissance externe en Europe) tandis que son homologue allemand s'est concentré sur la logistique en rachetant DHL et renoncé à ses activités financières.

CIO: *Vous devenez DSI groupe en 2003 avant de devenir DSI d'un métier, le courrier, en 2008. A première vue, ce n'est pas une promotion.*

Marie-Noëlle Gibon: En fait, j'ai évolué avec La Poste de façon synchronisée. Nous sommes passés d'une organisation historiquement géographique à une organisation par métier (colis, courrier, banque...). Les ressources ont donc été réaffectées par métier ou bien sont restées mutualisées en central avec, dans ce dernier cas, un mécanisme de refacturations internes. Entre le moment où je suis devenue DSI groupe et celui où j'ai quitté cette fonction, le périmètre de la DSI groupe avait beaucoup changé et ça ne m'intéressait pas de rester au même poste. Je suis devenue DSI du courrier au 1er juillet 2005 mais j'ai assuré la transformation de la DSI groupe jusqu'à son terme, au 31 décembre. La DSI du Groupe Courrier (filiales incluses) devait mettre en place une nouvelle organisation et lancer de nou- ►

veaux chantiers parmi lesquels se doter de nouveaux systèmes d'information, et de les mettre en cohérence avec celui de la maison mère.

Q10 : Pourquoi être ensuite devenue dirigeant de Docapost ?

Marie-Noëlle Gibon : J'étais à la fois responsable de filiale et mandataire social, mais aussi en charge de l'Innovation, des Systèmes d'Information et du Développement de Docapost. Avec le doublement de chiffre d'affaires suite au rachat d'une partie d'Experian, il était nécessaire de travailler sur la rationalisation des systèmes d'information et sur l'innovation, notamment l'innovation technologique et le développement de nouveaux services.

Q10 : Vous avez travaillé dans des entreprises privées et publiques, quelles différences les distinguent ?

Marie-Noëlle Gibon : Déjà, je veux souligner une ressemblance de taille : les gens les plus moteurs ne sont pas forcément ceux que l'on croit. En entrant à La Poste, je pensais que la capacité d'adaptation était plus grande chez ceux qui avaient travaillé dans plusieurs entreprises que chez ceux qui n'en avaient connu qu'une seule. Or les plus moteurs dans les changements à conduire ont été ceux qui n'avaient travaillé qu'à La Poste. Sinon, il n'y a en fait pas de vraie différence entre les deux, si ce n'est dans la gestion des hommes. Dans le secteur public, il y a une obligation plus importante de mener une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) car les personnels dont on dispose vont a priori rester durant toute leur carrière dans leur firme. Il faudra être capable de garder leur potentiel de motivation intact jusqu'au dernier jour. Une vraie difficulté peut être de gérer dans les mêmes équipes des personnels selon des règles totalement différentes, liées à leurs statuts (statut fonction publique et statut privé) notamment en matière de promotion. En effet, les uns ne peuvent progresser que par voie de concours, et non les autres. Cela crée une inégalité de fait. Les leviers de motivation ne sont pas, du coup, les mêmes. La dimension collective est plus importante avec les personnels sous statut public qu'avec des personnels sous statut privé. Un prix reçu en 2008 lié à la mise en œuvre d'ITIL a ainsi été une source de grande fierté des équipes.

Q10 : Vous avez exercé des responsabilités associatives et vous êtes présidente de l'AeSCM. Quelle en est la raison ?

Marie-Noëlle Gibon : Au départ, nous cherchions une méthode pour nous aider à mieux gérer notre sous-traitance alors que plusieurs de nos marchés de prestations venaient à échéance. En août 2006, j'ai découvert eSCM, le référentiel de bonnes pratiques dédié à l'externalisation. Peu après, j'en ai parlé avec Georges Epinette, le DOSI du Groupement des Mousquetaires, et nous sommes tombés d'accord sur la nécessité de constituer une association pour promouvoir l'adoption de ce référentiel par les deux parties : les clients et les fournisseurs. Il s'agissait aussi de mieux maîtriser les risques en cas d'externalisation. En tout premier lieu, il s'agissait de se doter d'une stratégie de sourcing et d'éviter d'externaliser « ce qui ennuie ». Il a fallu former autant les chefs de projets de la DSI que les acheteurs. Les premiers devaient passer du 'faire' au 'faire faire' et de l'obligation de moyens à celle de résultats. Les seconds devaient s'habituer à l'idée que le mieux n'est pas nécessairement le moins cher. Quand nous avons créé l'AeSCM, il y a eu consensus sur la nécessité que la présidence soit assurée par un utilisateur du référentiel. Et il se trouve que La Poste était précurseur.

Q10 : Vous avez également écrit un ouvrage sur le pilotage du SI. Pour quelle raison ?

Marie-Noëlle Gibon : L'important est dans le sous-titre : « le pilotage par la réduction de la destruction ►

ETRE UNE FEMME DIRIGEANTE DANS LA TECHNIQUE N'EST PAS TOUJOURS UNE DIFFICULTÉ

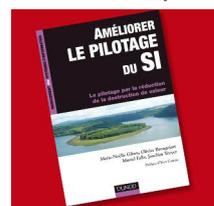
Il y a très peu de femmes dirigeantes en France, et particulièrement dans les fonctions informatiques. « Nous étions très peu au Cigref » concède Marie-Noëlle Gibon. Mais, malgré tout, elle n'estime pas avoir subi de discrimination du fait de son sexe : « cela n'a jamais été un handicap pour moi dans mon évolution professionnelle. Même s'il a pu arriver qu'il y ait eu des remarques sexistes, toute organisation ayant son quota d'imbéciles. Il est vrai que j'ai eu de la chance : j'ai débuté dans des fonctions commerciales où

seul compte le résultat puis j'ai poursuivi dans l'informatique à une époque où le secteur manquait de main d'oeuvre. » Pour elle, le vrai problème découle des absences d'une certaine durée liée à chaque maternité, absence qui va de fait freiner la progression de carrière même si ce n'est que momentané. Enfin, à La Poste, le sexe n'est tout simplement pas un critère dans les concours, réalisés anonymement. « J'ai peut-être eu beaucoup de chance », admet-elle, « mais la chance ne sourit elle pas aux audacieux ? » ■

de valeur ». Le cabinet Cost House, qui nous avait accompagnés, nous a convaincu de coucher notre expérience sur le papier. La création de valeur par le système d'information est un Graal, qu'il n'est pas évident de trouver au bout de sa route, les impondérables étant innombrables au cours de la vie d'un projet, puis dans sa mise en œuvre au quotidien. La valeur créée est égale à la valeur promise de laquelle on retire la valeur détruite. La formule est sans appel. Que coûte une fonctionnalité inutile ? Que coûte un retard dans la livraison de l'application attendue ? Que coûte une recette non effectuée ? Nous devons faire évoluer la culture de projet classique où, à la fin du développement, on sable le Champagne. Si l'outil plante en exécution, on a tendance alors à incriminer la production. Or l'importance est dans l'exécution. Etant donné que mener le projet a coûté de l'argent, un échec peut détruire de la valeur. Comme disait un gourou de la gestion d'entreprise : « *il n'y a pas pire que de faire efficacement quelque chose qui ne sert à rien* ». Le coût des incidents justifie que l'on recherche l'absence d'incident. Ce n'est, une fois de plus, qu'une gestion des risques en fait. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de **Améliorer le pilotage du SI** : le pilotage par la réduction de la destruction de valeur (18 janvier 2010) sur **CIO Online**



VERS UN SYSTEME D'INFORMATION PLUS AGILE : Etre réactif au service du Business

Pavillon Dauphine - Paris 16e
mardi 11 octobre 2011 de 8 h 30 à 14 h 00

A l'heure de la mondialisation et de la transformation des modèles économiques des entreprises, le système d'information doit permettre de changer de cap avec facilité lorsque les directions métiers expriment de nouveaux besoins. Il doit également absorber les phénomènes informationnels nouveaux comme les réseaux sociaux ou la montée en puissance des interactions mobiles...

Face aux évolutions permanentes de leur business, les entreprises misent sur l'agilité. Leur système d'information doit répondre à ce besoin d'adaptabilité récurrent malgré la mise sous pression des budgets informatiques.

[**INSCRIVEZ-VOUS**]

Préparez vos équipes à changer de rôles avec l'arrivée du Cloud

Nos confrères américains de CIO.com racontent comment Steel Technologies a migré ses infrastructures vers le Cloud. La DSI en a été profondément transformée en termes de profils et s'est alors concentrée sur des objectifs métiers et de management.

Lorsque Jim Honerkamp est devenu DSI de Steel Technologies à l'été 2010, il a immédiatement identifié un problème majeur dans l'organisation de la DSI. Parmi les 34 informaticiens employés par ce fabricant d'acier laminés à plat réalisant 1,6 milliard de dollars de chiffre d'affaires, près de la moitié travaillaient dans l'infrastructure informatique. Alors que le groupe chargé de l'analyse des besoins métiers était anémique avec un effectif de seulement trois personnes.

Or, « *les infrastructures ne nous différencient en aucune manière sur le marché* » relève Jim Honerkamp. « *Pour disposer d'une bonne organisation stratégique de la DSI, vous devez offrir de la valeur grâce aux outils technologiques. Ceux-ci doivent soit renforcer les relations clients soit être utilisés comme armes contre la concurrence. Toute la valeur ajoutée des systèmes d'information est du côté de l'analyse des besoins métiers.* »

L'laaS pour rééquilibrer Projet/Exploitation

Une façon de retourner ces chiffres de dotation en personnel était de passer à un modèle de service d'infrastructure en nuage (laaS). Et c'était le moment idéal pour envisager un tel remaniement. Les serveurs de Steel Technologies ont été logés dans deux hébergements dotés d'une sécurité et d'une climatisation légèrement meilleures que les bureaux propres de l'entreprise. « *Si quelqu'un percutait un poteau de téléphone sur Shelbyville Road* », dit Jim Honerkamp, se référant à la rue de Louisville, au Kentucky, où la société a son siège, « *il pouvait mettre par terre toute la société.* » Un investissement de 900 000 \$ dans les serveurs, le stockage, le refroidissement et l'alimentation était d'ailleurs en train d'être envisagé.

Au lieu de cela, Jim Honerkamp a donc opté pour passer l'infrastructure et sa gestion à ERP Suites, un opérateur de services de Cloud privé. « *Ils possèdent le datacenter, le matériel, les applications et les systèmes d'exploitation permettant de gérer l'infrastructure et ils fournissent les services infogérés pour prendre soin de tout cela* », dit-il. La capacité de reprise après sinistre et de continuité d'activité a joué un rôle clé dans la décision de l'entreprise de recourir à un service d'informatique en nuages. Un tel transfert lui a permis également de convertir sept postes d'informaticiens d'infrastructure en postes d'analystes des besoins métiers.

La DSI transformée par le recours au laaS

Le passage à l'laaS, cependant, a entraîné des changements majeurs dans certains rôles restants au sein de la DSI, ce qui représente des défis pour l'équipe de Jim Honerkamp. Par exemple, la description de poste pour son gestionnaire de services techniques est en pleine métamorphose. « *Il gérait les personnes en charge de l'administration de serveurs* », se souvient Jim Honerkamp. « *Il a toujours la responsabilité de l'infrastructure, mais il doit désormais gérer une relation client-fournisseur à un niveau beaucoup plus haut.* »

De tels changements sont nécessaires pour passer d'un datacenter privé ou en co-localisation à un modèle laaS. « *Les rôles au sein de l'équipe IT évoluent d'une gestion et d'une maintenance de technologies à une gestion de services* », explique David Rutchik, un consultant du cabinet de conseil en externalisation Pace Harmon. Et ce n'est pas seulement le fournisseur qui doit être supervisé. Selon lui, « *les gestionnaires de comptes ont un rôle essentiel pour assurer l'interfaçage avec les différentes services internes de l'entreprise afin que ceux-ci comprennent non seulement les avantages d'un modèle basé sur les services, mais aussi ses limites.* »

« Il n'existe pas de formation à la gestion de telles relations business » regrette Jim Honerkamp. « Dans beaucoup d'entreprises de taille moyenne, vous trouverez beaucoup de gens qui se voient comme des managers de terrain, faisant le même travail que leurs subordonnés. Mais un responsable doit être plus stratégique. »

L'analyse financière, spécialité nouvelle du DSI

David Rutchik ajoute que les responsables informatiques doivent également avoir de solides compétences en analyse financière, étant donné que le passage à laaS peut avoir des conséquences budgétaires importantes à mesure que les coûts d'investissements deviennent des coûts d'exploitation. Jim Honerkamp, un DSI vétérinaire ayant vécu une telle évolution, a lui-même ces compétences. En attendant, il place à ces nouveaux postes d'analystes métiers des techniciens qui viennent de l'exploitation, des finances et des achats.

Quant aux anciennes salles informatiques, elles vont également remplir un nouveau rôle : devenir de l'espace de bureau devenu nécessaire pour répondre à la forte croissance de l'entreprise. ■

Stephanie Overby pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Judi 29 septembre 2011 - de 8 h30 à 14 h00 - Pavillon Dauphine - Paris 16e

LE DECISIONNEL A L'HEURE DES RESEAUX SOCIAUX : Exploiter les bonnes données

La performance business de l'entreprise exige un pilotage plus précis, plus réactif - voire en temps réel - et collaboratif dans tous ses secteurs d'activité. La clé de la réussite repose sur la mise à disposition de l'information aux bonnes personnes au bon moment, en gommant les silos intra et inter organisations. L'heure des architectures décisionnelles fluides a sonné afin de servir toujours plus d'utilisateurs. La gestion du changement devient un autre défi majeur pour les managers lors du déploiement d'outils décisionnels toujours plus puissants...

Les thèmes de la conférence

La conférence abordera les bonnes pratiques dans la réussite des projets décisionnels et parmi les questions abordées, nous traiterons de :

- Comment s'assurer de la qualité des données,
- La création de référentiels uniques dans l'entreprise et la définition des données maîtres,
- La démarche MDM (Master Data Management) à l'épreuve du terrain,
- La gouvernance des applications décisionnelles dans l'entreprise,
- Comment organiser le dialogue entre métiers et IT à l'ère du Saas ?
- Piloter le déploiement d'applications décisionnelles,
- Accélérer la mise à disposition d'un reporting stratégique et comment se rapprocher du temps réel ?
- Marier décisionnel et réseaux sociaux,
- Marier décisionnel et mobilité,
- Le web Analytics et ses limites

[INSCRIVEZ-VOUS]

« Rien n'est plus énervant chez un informaticien que l'arrogance »

Giuseppe de Martino est secrétaire général de Dailymotion. La moitié de l'entreprise fait partie de la DSI. Celle-ci est au centre de l'activité. Giuseppe de Martino est par ailleurs membre du nouveau CNN où il espère influencer les pouvoirs publics.



CIO : *Dailymotion est une entreprise à forte composante technologique. Dans ce contexte particulier, quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DSI ?*

Giuseppe de Martino : La moitié de la centaine de salariés de Dailymotion travaille dans la technologie. Notre entreprise vit de la technologie et de l'innovation depuis ses origines. Par conséquent, la DSI doit bien sûr savoir porter les projets des autres directions mais elle doit aussi être capable d'apporter des idées et de l'innovation. Elle est la clé de la pérennité de l'entreprise. Toutes les bonnes idées ne viennent pas de la DSI mais on attend beaucoup d'elle.

CIO : *La préoccupation de la propriété intellectuelle étant elle aussi au cœur de votre activité, quel est le rôle de la DSI sur ce sujet ?*

Giuseppe de Martino : Le respect de la propriété intellectuelle est essentiel pour nous. Depuis 2007, nous avons déployé deux outils successifs pour gérer le « finger printing » [NDLR : reconnaissance des empreintes numériques des œuvres afin de les identifier]. Au départ, il s'agissait juste d'empêcher la mise en ligne d'œuvres contrefaisantes. Désormais, la logique est de plus en plus de partager les revenus publicitaires entre nous et des ayants-droits. La reconnaissance des œuvres facilite la monétisation des contenus. Nous pouvons aujourd'hui valider la mise en ligne par des internautes de vidéos dont les droits appartiennent à des partenaires identifiés. Dans ce cas, une partie des revenus publicitaires liés à l'exploitation de ces vidéos leur reviennent. Utiliser le « finger printing » non plus de façon défensive mais offensive est un mouvement d'origine américaine. La mettre en place est plus compliqué avec des ayants-droits français qui ont toujours, pour la plupart, tendance à considérer qu'Internet est forcément le « méchant ».

CIO : *En tant que juriste de Dailymotion, quels sont vos besoins en informatique pour votre exercice professionnel ?*

Giuseppe de Martino : Il s'agit pour moi d'être en mesure de répondre aux attentes de mes interlocuteurs internes comme externes. Pour commencer, j'ai besoin que le « finger printing » soit ►

GIUSEPPE DE MARTINO, UN JURISTE DEVENU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU PREMIER SITE FRANÇAIS D'HÉBERGEMENT DE VIDÉOS

Juriste, titulaire d'un DEA de Droit de la Propriété Littéraire, Artistique et Industrielle et d'un DESS de Droit et Administration de la Communication Audiovisuelle, obtenus à Paris, Giuseppe de Martino débute sa carrière en Italie dans un cabinet d'avocats. Titulaire de la double nationalité française et italienne, il pensait trouver dans ce pays des opportunités. Son réseau professionnel étant situé plutôt en France, il y revient en tant que juriste chez Skyrock, à une époque où les Skyblogs sont à peine une ébauche. Sa carrière s'est toujours orientée sous le double signe de la technologie et des contenus. Il devient Directeur Juridique Adjoint en charge des programmes et du développement au sein d'ARTE en 1994. Il y contribuera à la création du site web. En 1999, il devient Directeur Juridique et

Réglementaire d'AOL France. Il est alors sollicité pour rejoindre Dailymotion en tant que directeur juridique en 2007. Amené à largement s'exprimer dans les médias sur les sujets juridiques en lien avec l'activité de l'entreprise, il devient petit à petit le porte-parole de l'entreprise toute entière et est nommé, à 44 ans, secrétaire général en début 2011. Il a été Président de l'Association des fournisseurs d'accès et de services Internet (AFA) de 2005 à 2007 et, depuis sa création en 2007, Président de l'ASIC (Association des Services Internet Communautaires). Il est également Vice-Président du Cercle Montesquieu, l'association des directeurs juridiques. Giuseppe de Martino est membre du Conseil National du Numérique depuis sa création et en est actuellement Vice-Président. ■

irréprochable afin que je puisse répondre aux attentes de l'industrie culturelle. Cette question est au cœur de notre activité. Il faut aussi que les bases de données contractuelles me permettent de bien gérer toutes nos relations avec nos partenaires comme avec nos fournisseurs. Enfin, pour assurer mon rôle dans la communication de l'entreprise, j'ai besoin d'une parfaite visibilité sur notre activité. Et je dois admettre que je suis parfaitement satisfait de ce que me propose la DSI à ces sujets. L'ADN de Dailymotion est technologique et cela fait que nos besoins sont bien compris. La technologie ne peut pas être et n'est pas la cinquième roue du carrosse : elle est au cœur de notre vie quotidienne pour répondre à toutes les demandes tant internes qu'externes.

CIO : *Avez-vous un rêve en termes d'outil informatique qui vous faciliterait la vie ?*

Giuseppe de Martino : Nous faisons beaucoup de mises en ligne de documents sur divers sites en lien avec nos activités internationales. C'est toujours assez compliqué avec de nombreux copier-coller, des procédures complexes qui nous ralentissent beaucoup. Nous pourrions sans doute gagner plusieurs heures par jour si nous disposions d'un outil « plug & publish ».

CIO : *Avec l'émergence du Cloud et notamment du SaaS, on voit de plus en plus de directions métiers se lancer toutes seules dans des projets...*

Giuseppe de Martino : Chez Dailymotion, il est totalement interdit de lancer un projet sans respecter un processus de co-décision entre directions. Ne pas respecter de telles procédures génère toujours des risques.

CIO : *Quittons maintenant Dailymotion. Vous avez récemment rejoint le CNN (Conseil National du Numérique). A quoi va servir ce nouvel organe ?*

Giuseppe de Martino : Pendant des années, les acteurs du secteur se plaignaient parce que les pouvoirs publics réglementaient ou votaient des lois sans tenir compte ou même solliciter l'avis des premiers concernés. Maintenant, grâce au CNN, nous allons pouvoir écrire un avis et le diffuser noir sur blanc. C'est une avancée. Cet avis n'est que consultatif, mais si les pouvoirs publics passent outre, on pourra dire que l'on avait prévenu des conséquences. Récemment [NDLR : le 20 juin 2011], nous avons ainsi rendu un avis très offensif sur un projet de décret d'application de la LCEN [Loi sur la confiance dans l'économie numérique, loi fondatrice de la réglementation du secteur adoptée en juin 2004, NDLR]. Nous n'avons eu que quatre jours pour étudier le texte et le commenter mais cela ne nous a pas paralysés. Désormais, il n'est plus possible d'occulter l'avis des industriels du secteur. Tous les membres du CNN y siègent bien sûr bénévolement.

CIO : *Avant le CNN, il existait une association, le Forum des Droits sur Internet (FDI). Vous avez vous-mêmes contribué à des associations comme l'AFA ou l'ASIC. Que va apporter le CNN par rapport à une structure associative sectorielle ?*

Giuseppe de Martino : Le FDI ne comportait aucun représentant de l'industrie et ne s'est jamais emparé de questions qui fâchent [NDLR : Le FDI publiait des avis respectant un certain consensus après un dialogue entre les différents acteurs. Il n'a ainsi jamais rendu d'avis sur des sujets comme la DADVSI ou l'Hadopi]. Une association comme l'ASIC ou l'AFA ne peut que faire du lobbying. Avec le CNN, nous sommes un degré au dessus. Il ne défend pas une position intéressée d'une association parmi d'autres. Les pouvoirs publics se sont engagés à nous saisir en amont de tous les projets pouvant avoir un impact sur l'économie numérique. Depuis deux mois, le gouvernement a tenu parole. On verra à la longue. Mais nous pouvons aussi nous auto-saisir en cas de besoin. Ainsi, nous avons critiqué l'évolution de la situation des JEI [jeunes entreprises innovantes] apparue à l'occasion du travail parlementaire. ▶

LES DEUX JAMBES DU BON DSI

Si un DSI se doit évidemment d'avoir les compétences pour remplir au quotidien ses missions, ce qui est une telle évidence que plus personne ne l'exige expressément, Giuseppe de Martino estime qu'un bon DSI se doit de répondre à deux caractéristiques fondamentales :

◉ **L'ouverture.** Le DSI ne doit pas réfléchir trop en technicien et croire que tout ce qui est fait au sein de la DSI doit s'appliquer à l'ensemble des directions. « *Ce qui m'énerve le plus chez un informaticien, c'est une arrogance liée à la maîtrise d'un univers*

technique, une tendance que l'on rencontre parfois à ne condescendre qu'à communiquer qu'avec des pairs et à mépriser les autres, attitude bien évidemment totalement contre-productive pour l'entreprise » dénonce Giuseppe de Martino.

◉ **La pédagogie.** Le DSI doit disposer d'une qualité d'écoute et d'explication pour les autres directions de l'entreprise. L'absence d'égoïsme et un grand sens relationnel sont nécessaires pour un bon DSI, avant tout un manager au service de l'ensemble de l'entreprise. ■

CIO : Ne craignez-vous pas, malgré tout, que le CNN ne soit qu'un gadget électoraliste ?

Giuseppe de Martino : Aucun d'entre nous n'a de temps à perdre. Si nous avons accepté de participer à cette initiative, c'est que nous pensons que c'est utile. Si nos avis ne sont pas pris en compte, nous pourrions toujours les rappeler publiquement autant que nécessaire.

CIO : Les bouleversements liés aux TIC sont importants et apporteurs de vrais et incontestables progrès mais, avec des lois comme celle relative à l'Hadopi par exemple, ne croyez-vous pas que ces mêmes bouleversements développent des peurs exagérées dans certains pans de la société relayés par des cercles politiques ?

Giuseppe de Martino : Tout à fait, c'est une évidence. Et c'est pourquoi nous sommes heureux de la création du CNN, de l'e-G8, etc. C'est le signe que les choses évoluent dans le bon sens, que les pouvoirs publics commencent à comprendre qu'Internet est avant tout une opportunité. Même si certaines industries, notamment culturelles, se refusent au numérique, le numérique est le sens de l'histoire.

CIO : Comment tirer, dans cette situation, le meilleur de la révolution des TIC sans affronter des foudres intolérables ?

Giuseppe de Martino : Le mot clé est « pédagogie ». Il faut dé-diaboliser en utilisant des mots simples. Nous devons aussi faire preuve de transparence. Il s'agit pour nous de démontrer que nous n'avons aucune intention de nuire à quiconque, cela à chaque interlocuteur qui n'est pas au fait du numérique. Dès que l'on arrive à convaincre un acteur dans ce sens, on fait ensuite rapidement des pas de géants. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Nouvel espace "Actualité juridique des DSI"

CIO-Online propose un nouvel espace dédié à l'actualité juridique des DSI et des managers IT. Il est réalisé en partenariat avec le cabinet Féral-Schuhl Sainte-Marie et Maître Féral-Schuhl, auteur de "Cyberdroit", batonnière élue du barreau de Paris.

Retrouvez dans cet espace l'essentiel de l'actualité du domaine et inscrivez-vous à la newsletter mensuelle.

ACTUALITE | PAROLES DE DSI | EXPERTISES | CIO TV | EVENEMENTS | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS

L'actualité juridique des DSI
 cio-online.com
 MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION

en partenariat avec
 Maître Christiane Féral-Schuhl
 et le Cabinet Féral-Schuhl & Sainte Marie

CYBERDROIT
 LE DROIT À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

CIO ÉVÈNEMENT PARTENAIRE
 Soutenir la croissance grâce à l'offshore
 TATA CONSULTANCY SERVICES

Sécurité des données : quels droits, quelles obligations ?
 Etienne Papin - Avocat associé du cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie

La sécurité des données est déjà encadrée depuis plusieurs années aux titres, notamment, de la Loi Informatique et Libertés, du Secret-Défense ou d'infractions connexes. Une nouvelle réglementation, voulue plus répressive et étendue, est envisagée. Mais le remède pourrait être pire que le mal.

[Lire la suite](#)

27/06/2011 - L'AFNIC publie la nouvelle charte de nommage applicable au .fr

A la suite de la promulgation le 22 mars dernier de la loi n°2011-302 du 22 mars 2011 instituant un nouveau cadre juridique des noms de domaine en .fr, l'AFNIC a mis en ligne le 23 juin la nouvelle charte de nommage applicable. Ce document permet de prendre connaissance des modifications apportées au régime d'attribution et gestion des noms de domaine en .fr. Parmi les principaux changements apportés par ce texte on notera notamment la réforme des procédures PARI et PREDEC de résolution des litiges en .fr, la mise en place d'une procédure spécifique d'enregistrement de certains termes interdits et réservés tels les noms de communes ou de départements.

Retrouvez toute l'information juridique du DSI sur Cyberdroit.fr

CIO.pdf **CIO club**

CONNEXION AU CIO PDF

E-MAIL :

MOT DE PASSE :

Mot de passe oublié ?

Créez votre compte

LA DISPARITION



CIO EVENEMENTS 2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2011 sur cio-online.com

29 septembre 2011

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

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

11 octobre 2011

VERS UN SYSTEME D'INFORMATION PLUS AGILE : ETRE RÉACTIF AU SERVICE DU BUSINESS

A l'heure de la mondialisation et de la transformation des modèles économiques des entreprises, le système d'information doit permettre de changer de cap avec facilité lorsque les directions métiers expriment de nouveaux besoins.

17 novembre 2011

IT FOR CFO : INVESTIR À BON ESCIENT DANS SES SYSTÈMES D'INFORMATION

Dans un contexte de reprise, les entreprises doivent investir à bon escient afin de soutenir une stratégie offensive.

24 novembre 2011

INNOVATIONS ET DEFIS 2012 DE LA DSI : L'IT POUR RÉUSSIR DANS LE NOUVEAU CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Doper les ventes, optimiser sa relation client, fiabiliser la Supply Chain, réduire ses coûts, administrer ses RH ou mieux gérer les relations avec ses partenaires sont autant d'impératifs pour les entreprises.

SOMMAIRE N° 40 JUILLET 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : Retour sur dix ans de gouvernance des systèmes d'information

GESTION DE CARRIÈRE : Jérôme Filippini, DSI de l'Etat

FACE AUX MÉTIERS : L'IT dans le commissionnement logistique

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