

## ÉDITO

**L**a révolution du poste de travail est aussi et surtout une révolution du travail lui-même. Encore une fois, l'informatique bouleverse l'entreprise, cette fois en faisant éclater ses murs (par la mobilité), ses hiérarchies formelles (par le web 2.0), ses processus... Bien sûr, tout n'est pas rose dans ce nouveau monde auquel chacun s'adapte plus ou moins. Il ne faut jamais oublier que les outils informatiques, comme tous les outils, sont d'abord là pour servir les humains et les organisations.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**La révolution sur le poste de travail** p. 1 à 6

## GESTION DE CARRIÈRE

**PriceMinister, quand un DSI prend place parmi les commerciaux** p. 7 à 8

## INTERNATIONAL

**Un DSI sauve son équipe après une faillite** p. 9 à 10

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Le DSI, délégué de la direction générale au SI** p. 11 à 12

## HUMEUR

p. 13

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## La révolution sur le poste de travail

*Le poste de travail est en pleine évolution. Il n'a plus rien de commun techniquement avec ce qu'il était il y a encore cinq ans. Au-delà, c'est notre rapport au travail et les principes d'organisation de l'entreprise qui sont bouleversés.*

**Le traditionnel PC de bureau vit une révolution à la fois technologique et organisationnelle.** Il en résulte, pour beaucoup de salariés, une transformation radicale de leur environnement et de leurs méthodes de travail, et même de leur rapport socio-psychologique et juridique à leur activité. Au cœur de cette révolution, on trouve de multiples convergences qui constituent autant de bouleversements.

### La révolution près de chez vous

On travaille désormais depuis son bureau, une gare ou un aéroport, une chambre d'hôtel ou son domicile que ce soit depuis un PC portable, un smartphone ou un netbook. Mais la généralisation à grande échelle de ces technologies tarde à se réaliser dans les entreprises. Les évolutions se font par petits pas chez le Crédit Agricole, Dexia, Total ou Volvo.

**L'approche la plus innovante en termes de nouveau poste de travail est probablement celle visée par le Crédit Agricole.** Le poste de travail sera réalisé en technologie 100 % web et portable. « De ce fait, les applications métiers seront accessibles depuis partout : en rendez-vous chez le client, à domicile, en télétravail, en mobilité... » se réjouit **Jacques Delort, directeur général du GIE Exa du groupe Crédit Agricole**, responsable du projet. Pour l'heure un premier démonstrateur a été réalisé en technologie Silverlight de Microsoft, concurrente de Flash d'Adobe, mais ce choix n'est pas définitif. ▶

### 7 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

**Jacques Delort**

Crédit Agricole

**Robert Fouques**

Dexia

**Emmanuel Gachet**

Total

**Claude Chanal**

Volvo

**Christophe****Sarrabayrouse**

Easycare

**Joël Malabat**

Aximum

**Carole Morere**

SNCF

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
la matinée stratégique  
organisée par CIO sur  
la révolution  
du poste de travail  
sur CIO Online

L'ergonomie proposée aux équipes de la banque sera la même que celle de l'interface proposée aux clients via internet. Les droits d'accès de chaque utilisateur ainsi que les fonctions à sa disposition dépendront de son profil qu'il soit client, guichetier, chargé de clientèle, directeur d'agence, etc. Cette nouvelle architecture s'intitule Nice: « Nouvelle Informatique Convergente Evolutive ». Elle sera commune à toutes les caisses régionales. Le projet vise à remplacer dans trois ans les cinq systèmes existant pour l'ensemble du groupe bancaire. Le budget de refonte du système d'information est à la hauteur du défi à relever: 450 millions d'euros. La vision en « silos » du système d'information doit céder le pas à une vision « orientée client » multi-canal et à un poste de travail portable et configurable à la volée.

**Autre cas, la banque Dexia entend délivrer les bonnes applications de la bonne manière sur le poste de travail de chacun de ses collaborateurs.** Cette tâche est un travail de longue haleine. Cet établissement financier emploie 35 000 personnes. Il réalise d'une part le financement des collectivités locales en Europe et d'autre part, il délivre des services de banque de détail dans certains pays.

## Sécuriser en virtualisant à tout va

Le système d'information français de Dexia reposait sur une infrastructure très décentralisée, la banque possédant une trentaine de sites. Cette situation n'était pas satisfaisante en termes de flexibilité ni de sécurité puisque la moindre maintenance supposait d'intervenir sur de multiples localisations. « A l'occasion d'une évolution du système d'information au début des années 2000, nous avons opté pour une consolidation sur deux centres informatiques en région parisienne pour le système central et nous en avons profité pour faire évoluer les postes de travail en virtualisant les bureaux, en utilisant XenApp de Citrix » se souvient **Robert Fouques, Directeur de la Production et des Services de Dexia France**. A partir de là, les applications courantes ont été centralisées, y compris la bureautique. Robert Fouques précise: « le réseau était à l'époque du X25, pas très performant, et cette évolution a permis de simplifier les flux qui y transitaient grâce au protocole ICA. »

**Au départ, en 2002, chaque profil d'utilisateur disposait d'un bureau virtuel type.** Dans un second temps, Dexia a mis en place un bureau commun avec de la bureautique classique et publié des applications sur des serveurs dédiés. « Près de 90 % des applications sont virtualisées mais, début 2009, seulement la moitié des utilisateurs étaient en mode client léger car il fallait, dans certains cas, que l'utilisateur puisse accéder à des périphériques ou des applications non-virtualisées, notamment ceux très consommateurs de ressources » regrette Robert Fouques.

## Virtualiser pour la mobilité

Face à cette situation, Dexia a décidé de virtualiser les postes de travail eux-mêmes selon l'approche dite VDI (Virtual Desktop Infrastructure) afin de les sécuriser, notamment avec une sauvegarde systématique et centrale. Le stockage a été mutualisé sur un réseau de type SAN (Storage Area Network). Le VDI consiste à faire fonctionner, pour chaque utilisateur, un PC virtuel au sein de la salle informatique dans un serveur. L'utilisateur accédant à ce PC virtuel ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez le projet Nice  
du Crédit Agricole  
(poste de travail en  
technologies Silverlight)  
sur CIO Online

## UN FORT IMPACT SUR L'HUMAIN

Elizabeth Gounant est directrice associée du cabinet Oasys, spécialisé dans la transition individuelle et managériale. Elle attire l'attention sur les incidences humaines des multiples évolutions du poste de travail. Elle constate la fin de la distinction entre le temps personnel et le temps professionnel, ce qui est le plus gênant sans doute, y compris en matière de droit du travail. « Comme j'avais du travail en retard, je travaillais un jour férié et j'ai envoyé une invitation à une réunion à huit personnes. Les huit ont répondu dans les minutes qui ont suivi. Le gain de productivité dont on nous parle beaucoup est largement illusoire car il est lié au fait que l'on travaille beaucoup plus qu'avant. On travaille partout: en voiture, dans le train, chez soi, le week-end... » en déduit-elle. Durant les heures de présence au bureau, les nouveaux outils sont également traités. « Certains de mes clients traitent 200 à 300 messages par jour, ce qui représente deux à trois heures de travail caché,

non pris en compte dans leur charge officielle de travail. La nouvelle communication est cannibalissante » s'insurge Elizabeth Gounant. Le pire, finalement, c'est que cet abus de communication est devenu une drogue. Et que l'on peut souffrir soudain de ne plus recevoir d'emails. « Chacun peut se retrouver en situation de transition professionnelle, être brutalement privé de toutes ces sollicitations et se retrouver face à un grand vide » constate-t-elle. Une période de sevrage devient nécessaire afin de préserver l'équilibre psychologique de la personne. Pour le DSI, les nouvelles formes d'organisation ont des impacts plus particuliers. En effet, il est amené de plus en plus à recourir à des prestataires externes qu'il ne maîtrise pas, notamment en SaaS. Il n'est plus le seul maître de la technique. Elizabeth Gounant diagnostique par conséquent: « le DSI doit apprendre à déléguer, à faire confiance mais aussi à anticiper sur les évolutions managériales induites par la technologie ». ■



Chacun utilisera bientôt son propre matériel avec un poste virtuel fourni par l'entreprise

Robert Fouques  
Dexia

via un protocole d'accès distant. Robert Fouques explique: « nous avons opté pour la technologie Citrix à la fois pour des raisons de compétences déjà acquises, d'uniformisation des flux réseau et de licences puisqu'une même licence peut être déclinée sous plusieurs technologies. Le déploiement sous XenDesktop débute par les utilisateurs aux besoins spécifiques, comme les développeurs informatiques qui doivent disposer de Visual Studio par exemple ». La technologie retenue permet de virtualiser même le téléphone: la téléphonie sur IP par softphone est embarquée avec le poste virtuel.

### Les contraintes moins contraignantes

Le poste virtuel a aussi l'immense avantage de simplifier les contraintes. Les personnels concernés peuvent intervenir depuis chez eux en « appelant » leur poste virtuel habituel sur leur machine personnelle à domicile. « Nous étudions la possibilité d'équiper ces personnels de terminaux légers à l'occasion du renouvellement du parc. Il existe des clients Citrix pour PDA ou iPhone mais il y a des problèmes d'ergonomie sur ce type d'outils » indique Robert Fouques. Il prophétise: « dans les années à venir, le poste de travail sera totalement banalisé et virtualisé. Les employeurs ne fourniront plus de PC. Chacun utilisera son propre ordinateur, son portable par exemple, et le poste virtuel sera administré et sécurisé centralement. »

**L'autre révolution en parallèle est la fusion entre la voix et le téléphone, suivie de l'arrivée des communications unifiées (email, téléphone, chat et gestion de la présence).**

Une arrivée qui prend son temps pour monter en puissance. Au sein du groupe Total, la refonte des infrastructures a été l'occasion de mettre en place un poste de travail communiquant équipé en ToIP et doté de services de communications unifiées. Pour cela, les IPBX sont interfacés avec des serveurs OCS (Office Communication Server) de Microsoft. L'outil LiveMeeting intégré permet des conférences web, de la messagerie instantanée avec des conversations en vidéo aussi bien en interne qu'avec des partenaires extérieurs.

### La communication vraiment unifiée

« Les équipes projets doivent communiquer naturellement sans déplacements même quand elles sont dispersées entre plusieurs pays » précise Emmanuel Gachet, responsable du département ingénierie projets de la DSIT du groupe Total. Ce sont 10 000 postes de travail qui en ont été équipés, et à terme, 70 000 postes devraient être déployés. Au passage, on relève que Total écarte l'usage d'un softphone (téléphone logiciel fonctionnant sur le PC) pour l'instant. Selon le groupe pétrolier, ce type de téléphone n'offre pas une qualité technique satisfaisante au vu des exigences du groupe notamment en termes de confinement réseau, qui est plus simple à gérer en ToIP sans softphone. Côté téléphonie, Total a choisi des IPBX d'origine Cisco à la fois pour les téléphones des personnels de bureau et les centres d'appels, où il y a eu la nécessité de prévoir des scripts.

Au sein du groupe Volvo (qui fabrique des camions, des moteurs d'avions, etc. mais plus de voitures depuis la vente de la filiale concernée à Ford en 1999), la filiale informatique Volvo IT a déployé les mêmes technologies de ToIP et de communications unifiées que Total, soit 50 000 postes dont sept mille situés en France. Claude Chanal, service area manager au sein de Volvo IT, estime: « notre challenge, maintenant, est de simplifier et d'unifier nos infrastructures. »

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview de  
Robert Fouques,  
de la banque Dexia  
sur CIO Online

## LA DIFFICILE FUSION DU POSTE DE TRAVAIL ET DU TÉLÉPHONE IP

Embarquer la téléphonie sur IP dans un poste de travail virtualisé constitue une difficulté. Pourtant, pour rendre un poste de travail global et accessible de partout, c'est la solution la plus transparente pour le collaborateur qui utilise son poste de travail avec un téléphone intégré sous forme de softphone où qu'il soit, et quel que soit le dispositif employé: tablette dans un hall d'aéroport, PC de bureau, ordinateur portable ou ordinateur personnel à son domicile, voire sur un smartphone sur lesquels on voit apparaître la voix sur IP sur réseau 3G. Au sein de la banque Dexia, la ToIP par softphone est embarquée au sein du poste virtuel en recourant aux technologies de Citrix. La qualité du service y est jugée satisfaisante sur un réseau maîtrisé de bout en bout. A l'inverse, Easyshare rencontre

de grandes difficultés à intégrer le softphone au sein du poste virtuel. Résultat, la société maintient la séparation entre la téléphonie et l'informatique. La première raison réside dans la qualité du réseau. Les salariés utilisent un abonnement ADSL grand public. L'encapsulation du protocole UDP -adaptée à un flux continu comme la voix- dans un flux TCP -celui d'Internet, dédié à des échanges de paquets, donc de données discrètes- n'est pas trivial. Enfin, le softphone lui-même devait s'adapter aux contraintes d'un centre d'appels, ce qui n'a pas grand chose à voir avec un téléphone ordinaire de bureau ou de domicile. De plus, des groupes de Total comme Volvo ont, également, retenu des options différentes en matière de softphone qui demeure décidément la pomme de discorde en matière de poste de travail convergent. ■



**Nous gérons  
la disponibilité  
mais pas  
la présence,  
pour des raisons  
juridiques**

**Emmanuel Gachet**  
Total

**A l'inverse de Total, Volvo a, pour sa part, fait le choix du softphone proposé par Microsoft.** Ce téléphone logiciel est en cours de déploiement. Par ailleurs, le groupe limite l'usage de la vidéoconférence, à des expérimentations sur 400 postes pour l'instant, pour des raisons de performances. Faute d'une véritable convergence entre le téléphone fixe et le mobile, Volvo utilise le renvoi d'appel du softphone IP vers le mobile. Et, afin de ne pas se ruiner en coûts de communication vers les mobiles, la société a négocié un tarif spécial avec son opérateur CompléTel dont les détails ne sont pas communiqués. Total, quant à lui, mène actuellement des expérimentations afin que les iPhones des personnels puissent se connecter comme poste principal dès lors qu'ils sont à portée d'un réseau Wi-Fi dans un bâtiment du groupe.

### **Pour que le monde entier soit son bureau**

Plus classiquement, l'usage de la ToIP chez Total comme chez Volvo, permet lors d'un déplacement de récupérer dans une filiale n'importe où dans le monde ses appels téléphoniques comme si l'on était dans son bureau habituel. Il suffit de quelques clics de souris pour re-paramétrer son compte. De plus, les outils mis en place permettent de gérer l'état de présence de chacun : est-il disponible à son bureau, en réunion, absent, etc. Cependant, cette possibilité n'est pas toujours pertinente ou possible pour des raisons qui n'ont rien de technique.

### **L'emploi du temps affiché**

« Nous faisons, chez Total, de la gestion de la disponibilité mais pas de la présence pour des raisons juridiques » souligne Emmanuel Gachet. La différence consiste dans le détail des informations accessibles. Ce genre de paramétrage doit être traité pays par pays, chaque législation étant spécifique. Sans compter que ce genre de fonction de gestion de la présence peut faire apparaître des informations que l'on n'a pas forcément envie de voir étalée au grand jour et vers tout le monde. On citera ainsi le cas d'un grand organisme officiel situé à Paris chez lequel l'usage d'OCS R2 de Microsoft a dû être désactivé pour cette fonction car des personnes étaient affichées « en réunion » continue depuis plusieurs jours d'affilée. Soudain l'emploi du temps, réel ou virtuel, de tous était étalé devant tout le monde.

**Reste que la fusion de la voix et de l'informatique sur le poste de travail a un usage privilégié : le travail à domicile.** Easycare est un bon exemple de ce qu'il est possible de faire en la matière. Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans l'externalisation des centres de relation ►

## **QUELLE PRODUCTIVITÉ GRÂCE À LA CONVERGENCE ?**

Les innovations technologiques servent-elles vraiment l'efficacité et la productivité ? « Ce n'est pas le fait d'avoir les cours de bourse en temps réel sur des téléphones IP qui bouleverse la vie des entreprises » admet Yves Péligré, du cabinet Niji. Mais « Prospérer dans le futur implique d'acquérir une souplesse et une capacité de partage du savoir qui est l'apport des nouveaux outils » affirme Laurent Gasser, directeur du cabinet Revevol. Les outils collaboratifs en mode SaaS (comme les GoogleApps de Google), sont les symboles de cette révolution du poste de travail. Les contenus sont « quelque part », accessibles de partout, à partir d'appareils les plus divers et sont enrichis successivement par de multiples contributeurs, qui sont autant des salariés de l'entreprise que des extérieurs (clients, fournisseurs, consultants...). « J'envoie un lien vers un document partagé par messagerie instantanée et je travaille avec mon interlocuteur sur le document ; je ne saurais plus travailler autrement, même si je ne suis pas (encore) représentatif » témoigne Laurent Gasser. Le centre de gravité du système d'information bouge. Selon Arnaud Rayrole, associé du cabinet Useo, « le système d'information était centré sur les données mais il s'intéresse de plus en plus aux experts et aux expertises, donc il se centre de plus en plus sur les individus ». La révolution actuelle est-elle rentable ?

La question mérite d'être posée tant les innovations sont

souvent coûteuses. « Depuis huit ans, il y a eu une énorme révolution technologique, la téléphonie sur IP, qui a été poussée par les équipementiers, mais on en a cherché les usages très longtemps » concède Saïd El Ketrani, PDG du bureau d'études et de formation Ilexia. Il ajoute : « les vrais usages arrivent mais ils sont loin d'être démocratisés : gestion de la présence, convergence fixe/mobile/messagerie instantanée, etc. Il y a encore des problèmes techniques mais il y a de multiples solutions à propos desquelles il faut arbitrer. Il faut donc multiplier les évangélisations. »

Par exemple, avec la convergence fixe-mobile, « on dispose d'un numéro de téléphone unique renvoyant sur le téléphone du bureau ou sur le mobile, cela change la vie, sans que l'on ait le sentiment d'avoir vécu une révolution » insiste Yves Péligré Ceci dit, le gain est parfois marginal pour l'entreprise mais colossal côté fournisseur. Yves Péligré poursuit : « la convergence fixe-mobile dans une entreprise peut se traduire par un passage de 0,4 ETP [Equivalent Temps Plein, NDLR] à 0,35 ETP pour gérer les flottes de fixes et de mobiles, c'est peu, mais, chez le fournisseur, on peut envisager de passer de 1000 ETP pour les fixes et 1000 ETP pour les mobiles à 1000 ETP pour gérer à la fois les fixes et les mobiles. Soit une division par deux du personnel requis. » On peut espérer, dans ce cas, une baisse des prix qui profitera tout de même à l'entreprise utilisatrice. ■



## Le "full web" continue d'utiliser des dll sur le PC pour les composants complexes

**Christophe Sarrabayrouse**  
Easycare

client. Créée il y a cinq ans, cette société regroupe 120 télé-conseillers et une vingtaine de collaborateurs au siège.

### *Le travail à domicile comme principe*

Depuis l'origine, Easycare a fait le choix du travail à domicile pour l'ensemble de ses télé-conseillers. « *La pratique est très fréquente aux Etats-Unis mais les acteurs traditionnels ont de réelles difficultés à migrer vers ce modèle* » affirme **Christophe Sarrabayrouse, directeur associé d'Easycare**. Selon lui, les télétravailleurs gagnent 4 % de pouvoir d'achat à salaire égal et économisent une à deux heures par jour, ces deux avantages étant liés à la suppression des transports et à l'alimentation à domicile le midi. Mais, du coup, mixer les centres de contacts traditionnels et le « *homeshoring* » pose un souci d'équité entre les salariés alors que c'est une étape nécessaire pour des acteurs traditionnels comme Webhelp et Téléperformance.

Devant fournir leur poste de travail et leur connexion réseau, les télé-conseillers reçoivent, en plus du salaire, un forfait mensuel correspondant à l'amortissement d'un PC sur cinq ans, au pro-rata du temps de travail, avec le coût d'un abonnement ADSL. En cas de difficulté, un helpdesk interne aide les télé-conseillers à administrer leur PC. Les technologies ont alors leur importance. Les applications métiers sont virtualisées via des outils de Citrix et la téléphonie repose sur un client SIP maison.

### *Le full web a ses limites*

Christophe Sarrabayrouse explique : « *nous ne pouvons pas utiliser d'application véritablement « full web » car les composants complexes appellent des DLL locales au PC du conseiller et peuvent être bloqués par des anti-virus ou des firewalls* ». Il rappelle qu'il ne maîtrise pas du tout le poste client. « *Un poste de travail entièrement virtuel nous posait en plus le problème du softphone : la voix passe par UDP et non TCP. De plus, le softphone a été développé spécifiquement pour nous afin de se conformer aux besoins des centres de contacts sans appel sortant, d'être compatible avec toutes les box ADSL et de pouvoir s'installer aisément avec nos paramètres. A cela s'ajoute des outils de dialogue par chat avec le superviseur* ».

**Easycare est en train de travailler sur un client léger global avec un encapsulage de l'UDP dans le TCP et outil unique regroupant softphone et collaboratif.** Ces problèmes ayant été résolus chez Dexia par l'usage de la technologie VDI. Le télétravail est-il réellement adapté pour une population peu qualifiée ? « *Absolument car leur performance est facilement mesurable et les interactions avec les tiers sont simples, à l'inverse des cadres qui réalisent des interactions complexes avec leurs collègues et dont on ne peut pas suivre aussi aisément le travail* » proclame Christophe Sarrabayrouse.

La convergence dépend encore de la nature du terminal employé et de sa puissance. Des terminaux spécifiques restent nécessaires dans des environnements industriels ou particuliers. ►

## LES RÉSEAUX SOCIAUX RELÈVENT DE LA DSI

La facilité croissante à élaborer des systèmes toujours plus riches et complexes est bien illustrée par le SaaS.

« *Le SaaS repose sur un principe simple : je commande en ligne le nombre de comptes dont j'ai besoin (2 ou 100 000) et le service est là, disponible pour ceux qui en ont besoin.*

*Le fournisseur facture à l'entreprise son abonnement chaque mois ; une telle souplesse, sans investissement initial, permet des retours sur investissements incroyables* » professe Laurent Gasser du cabinet Revevol. Et ce consultant, expert-comptable de formation, peut aujourd'hui mettre en oeuvre des systèmes d'information complets en quelques clics.

Cela peut sembler si trivial que des incompréhensions sont constatées. « *Je rencontre beaucoup de DSI qui estiment que tout ce qui relève des réseaux sociaux n'est pas dans leur périmètre ou dans les enjeux stratégiques de l'entreprise mais dans les compétences de la direction de la communication* » regrette Arnaud Rayrole, du cabinet Useo.

Or, indique-t-il : « *un média social est un outil qui permet*

*de mobiliser le bon expert au bon moment et très simplement. Il est par conséquent au coeur de l'organisation de l'entreprise.* »

Ceci dit, il reste des barrières considérables : droit du travail, habitudes de travail... « *Beaucoup de choses bougent, évoluent, sont révolutionnées mais c'est surtout, encore, chez les fournisseurs* » confirme Yves Péligny de Niji. Laurent Gasser amplifie le propos : « *nous rencontrons encore des entreprises qui s'étonnent que l'on puisse autoriser le travail par messagerie instantanée, y compris avec des organisations tierces, alors qu'aucun souci de sécurité ne peut être réellement opposé et que les grandes entreprises qui l'autorisent sont de plus en plus nombreuses, comme Valeo par exemple* ». Après tout, la majorité des entreprises permet à ses employés de téléphoner vers l'extérieur. Alors pourquoi devrait-il y avoir un ostracisme sur la messagerie instantanée ou le collaboratif en mode SaaS ? Il est vrai que l'e-mail a subi la même méfiance lors de son irruption avant d'être l'outil de base de la plupart des travailleurs tertiaires. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview de  
**Carole Morere,**  
de la SNCF  
sur **CIO Online**

Ainsi, le spécialiste des équipements de signalisation routière, Aximum a voulu gérer de manière efficace le parc de signaux (panneaux, marquages...) de la ville de Paris. La société a doté ses agents d'un PDA durci, dédié au seul usage professionnel. Il fallait repérer et gérer chaque équipement de signalisation avec inscription dans une base de données cartographique, gérée sous Google. « *Les agents identifient les panneaux sur le terrain grâce à une étiquette RFID. Ils les photographient et ils sont localisés par GPS. Le PDA durci embarque les outils pour cela et il est capable de résister à un environnement de travail parfois difficile* » décrit **Joël Malabat, directeur adjoint de l'activité service chez Aximum.**

## Le travail sur PDA continue sa révolution

Dans un autre secteur, la SNCF équipe pour sa part les contrôleurs d'un PDA embarquant les applications métiers. Cet outil devient obligatoire avec l'arrivée des titres de transport de type carte à puce ou imprimé à domicile avec un code à barre 2D. Le futur, en cours de test, sera un voyageur qui n'aura plus aucun titre de transport et sera reconnu par le contrôleur uniquement à partir de son identité. Le projet, baptisé Accelio, a été lancé en 2002. Il a connu les errements des pionniers, comme se souvient **Carole Morere, responsable du département système d'information de la direction des trains de la SNCF** : « *le premier choix avait été celui d'un PDA grand public, non-durci, mais celui-ci a rapidement démontré qu'il n'était pas adapté à notre environnement de travail puisqu'il peut se retrouver dans les bousculades dans les trains ou sous la pluie sur les quais. Nous sommes actuellement en cours de dépouillement de l'appel d'offres qui vise à renouveler le parc de ces équipements.* »

## Temps réel ou transmission différée ?

Différence entre les projets d'Aximum et de la SNCF : dans le premier cas, l'opérateur peut transmettre en temps réel les informations liées à ses missions. Dans le second cas, la connexion à bord d'un train ne le permet pas toujours. Tous les éléments utiles au travail du contrôleur doivent donc être stockés localement, la connexion ne s'effectuant pratiquement qu'en gare par synchronisation.

Au final, l'une des principales difficultés du déploiement de ce genre d'outils est la conduite du changement, même lorsque les personnels sont volontaires. « *Nous avons eu à piloter le changement sur 145 sites différents, ce qui a constitué une réelle difficulté* » témoigne ainsi Carole Morere. Emmanuel Gachet de Total confirme : « *l'adhésion des équipes est le principal challenge lorsque l'on change la nature des postes de travail* ». ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview de  
**Joël Malabat,**  
de Aximum  
sur **CIO Online**

## SEPT CONVERGENCES BOULEVERSENT LE POSTE DE TRAVAIL

Au cœur de la révolution du poste de travail, il y a sept convergences qui sont autant de bouleversements. Sur le plan informatique, il y a un continuum grandissant entre le téléphone mobile et le supercalculateur : smartphone, NetPC, ordinateur portable, poste de bureau, serveur départemental... Les possibilités de ces outils tentent de converger autour de technologies communes, de logiciels communs. Une tablette comme l'iPad vient d'ajouter une nouvelle strate à cet univers. La deuxième convergence est bien connue, c'est celle de la voix et de l'informatique, ainsi que du fixe et du mobile. Deux autres convergences sont plus récentes : l'infrastructure acquise face au Cloud, d'une part et d'autre part, les logiciels acquis face au SaaS. Dans les deux cas, la règle est de mélanger les modèles voire d'inventer des modèles hybrides (comme le fameux S+S, software et services, de Microsoft). Quant au « web 2.0 », c'est un concept un peu fourre-tout qui a été étiré dans tous les sens. Il reste l'idée de collaboration, d'entreprise étendue, donc de

continuité voire de fusion entre l'intérieur et l'extérieur. Cette convergence entre les contenus issus de l'extérieur et les travaux internes, avec tous les enrichissements croisés induits, est loin d'avoir atteint sa maturité et sa plus grande extension possible ou souhaitable. On peut arriver à se poser la question du « *qui travaille où et pour qui, et avec quelle responsabilité ?* ». Ces cinq premières convergences entraînent une autre : celle des lieux. On travaille de partout à peu près de la même façon, quand ce n'est pas avec les mêmes outils. La mobilité, c'est aussi de plus en plus souvent l'excuse de l'immobilité. Les outils mobiles servent ainsi à travailler chez soi. Il en résulte l'ultime et septième convergence : celle de la vie privée et de la vie professionnelle, en commençant par la fusion entre le temps personnel et le temps professionnel. Même le soir ou en vacances, les salariés reçoivent leurs e-mails et y répondent alors qu'ils ne sont pas censés travailler. ■

# PriceMinister, quand un DSI prend place parmi les commerciaux

*Les DSI sont de plus en plus motivés par le chiffre d'affaires de leur entreprise. Cet état d'esprit rassure les actionnaires, constate Justin Ziegler co-fondateur et DSI de PriceMinister.com. Interview de ce DSI à l'heure où Pierre Koscuisko Morizet édite le livre « PriceMinister ».*

**Q10** : Comment passe-t-on du poste de directeur technique d'une société internet à co-fondateur d'une entreprise comme PriceMinister ?

**Justin Ziegler** : J'ai toujours travaillé dans le web. En 1996, j'ai participé à la création d'une start-up, GlobeID pour intégrer trois ans plus tard la société Profile4u en tant que directeur technique. En 2000, j'ai quitté ce poste et je cherchais un emploi. En feuilletant les petites annonces j'ai trouvé une proposition de poste pour la société PriceMinister.com, qui n'était pas encore créée. Les recruteurs précisaient qu'ils recherchaient quelqu'un de bilingue, ayant déjà eu une expérience. Je remplissais parfaitement tous leurs critères. Je les ai donc rencontrés le 2 août 2000. Six mois plus tard, le 16 janvier 2001 nous avons ouvert la première version de PriceMinister.com. Je suis ainsi devenu à la fois DSI et associé du groupe car le projet était tellement important à titre personnel que ce n'était pas pensable pour moi de ne pas avoir de parts dans la société. De plus, cela permettait d'assurer aux associés que tout le monde adoptait bien la même façon de penser.

**Q10** : Qu'est-ce qui vous a marqué dans cette première phase ?

**Justin Ziegler** : Au début, j'ai ressenti un choc des cultures dans les méthodes de travail. Issus de formations commerciales, les autres co-fondateurs, Pierre Kosciusko-Morizet, Pierre Krings et Olivier Mathiot n'avaient pas la connaissance de ce qu'est un projet informatique et ils voulaient aller très vite. De mon côté, je n'avais jamais travaillé avec des commerciaux. Ils travaillent beaucoup en brainstorming et en équipe, alors qu'un ingénieur a plus tendance à répartir les tâches. Finalement, un effort a été fait des deux côtés, ce qui nous a rapprochés. Cette expérience a été pour moi très enrichissante. Aujourd'hui, le mot d'ordre que je diffuse est que dans le business il faut aller vite et prendre des risques plutôt que de chercher à tout prix à les éviter. De plus, il ne faut pas chercher à anticiper tous les problèmes, il faut accepter d'y faire face le moment venu, et donc d'être réactif et pas uniquement anticipatif. Et nous pouvons nous le permettre car nous sommes dans le web, il n'y a pas de vies en jeu.

**Q10** : Avez-vous des regrets dans la manière dont s'est déroulé ce changement d'orientation professionnelle ?

**Justin Ziegler** : Le seul regret que je pourrais avoir est de ne pas avoir fait PriceMinister beaucoup plus tôt. Mais c'était un projet compliqué et si je l'avais fait avant 2000, ce n'aurait ►

“  
Au début, j'ai ressenti un choc des cultures dans les méthodes de travail

Justin Ziegler  
DSI de Priceminister

## 3 RÈGLES D'OR POUR CRÉER SON ENTREPRISE

Au cours de sa carrière, Justin Ziegler a participé à deux créations d'entreprises, la société GlobeID Software en 1995 et PriceMinister en 2000. Il donne trois conseils à ceux qui veulent se lancer dans une telle aventure.

- 1 Etre polyvalent.** Lors de la création d'une entreprise, le fondateur doit souvent gérer les tâches administratives, ce qui lui laisse moins de temps pour se consacrer à son coeur de métier. Au démarrage de l'activité, on ne dispose pas à ses côtés de toutes les fonctions support. En ce sens, gérer une société de cinq personnes est plus difficile que manager une équipe complète avec des directions métiers. Chez PriceMinister, les débuts se sont faits à 20 personnes pour passer à 50 personnes puis à 180 aujourd'hui.
- 2 Etre disponible.** Pour fonder une entreprise, il faut savoir s'investir. Être associé demande du temps. Même après 10 ans, il faut se montrer très disponible. Créer une entreprise ne se fait pas à la légère, il faut y réfléchir avant.
- 3 Etre ambitieux et déterminé.** En moyenne, sur 100 start-up créées, 80 meurent et seulement 1 parvient à s'imposer sur le marché. C'est l'une des raisons pour laquelle nombre de Français partent aux États-Unis. Outre-atlantique la mentalité n'est pas la même. Là-bas on peut échouer et recommencer. Ce n'est pas le cas en France. Dans les écoles d'ingénieur, pas un étudiant ne veut fonder sa société. Il y a un vrai problème d'ambition.



## La double casquette DSI-dirigeant est un atout

**Justin Ziegler**  
DSI de Price Minister

pas été avec les mêmes personnes. Je n'ai donc qu'un semi-regret. Quant au changement de poste, je n'ai aucun regret d'avoir aujourd'hui cette double casquette de DSI et de co-fondateur. Ce poste me donne une vision plus proche de l'actionnaire. Si nous décidons de développer un projet, nous le faisons. Il y a un dynamisme mêlé à une réalité pragmatique et une certaine simplicité. J'ai nettement moins de freins que si j'étais uniquement DSI. J'ai plus de pouvoir de décision. Tout va donc plus vite.

**CEO :** *Vous avez la double-casquette DSI-dirigeant, comment gérez-vous ces deux fonctions au quotidien ?*

**Justin Ziegler :** Je considère comme un atout cette double casquette. Ça ne fait qu'aligner les objectifs. Car les DSI sont de plus en plus motivés par le chiffre d'affaires. Conscient de la manière dont j'appréhende le business, mes associés me font confiance. De plus, notre mode de fonctionnement est différent des autres entreprises car notre société est en forte croissance. Nous avons plein de projets de construction et de création de nouvelles lignes de revenu. Je ne suis pas uniquement dans une logique de réduction de coûts comme certains DSI peuvent l'être. Il ne faut pas oublier que l'informatique est l'outil de développement stratégique de PriceMinister.com. Si le service informatique s'arrête il n'y a plus de revenus.

**CEO :** *En tant qu'associé, quel rapport entretenez-vous avec les autres directions métiers ?*

**Justin Ziegler :** Pour assurer à la fois le poste de DSI et d'associé, j'organise chaque jeudi une réunion au cours de laquelle tous les associés et toutes les directions métiers sont présentes. Même si l'objectif majeur est de prendre des décisions, nous, associés, voulons faire en sorte que tout le monde soit au courant de tout ce qui se passe et des projets en cours. En parallèle, nous avons une réunion de direction le lundi.

**CEO :** *Chez PriceMinister.com, la DSI constitue la moitié du personnel. Avez-vous rencontré des déconvenues avec vos collaborateurs ?*

**Justin Ziegler :** J'ai mis un certain temps à trouver la bonne personne pour manager la partie exploitation. Plus tard, j'ai dû restructurer l'équipe lorsque mon bras droit a quitté PriceMinister. Aujourd'hui, il y a une bonne cohésion à la fois entre les collaborateurs et entre les co-fondateurs. L'équipe est super motivée. Il n'y a pas de sujets de conflits. C'est notre force. Nous avons une grande capacité à dialoguer et à échanger.

**CEO :** *Comment avez-vous appréhendé la bulle internet et comment vivez-vous la crise actuelle ?*

**Justin Ziegler :** Nous avons fondé PriceMinister durant la bulle internet. Il a été très dur de lever des fonds auprès des capitaux risqués pour financer la société. Nous avons donc fait appel à des Business Angels et des investisseurs privés. Parmi eux figuraient la famille des co-fondateurs ainsi que leurs amis. L'avantage dans ce projet de création d'entreprise est que tous les participants avaient un bon carnet d'adresses. Nous sommes tous complémentaires. Certains avaient des contacts dans le marketing, d'autres dans la finance. Lorsque nous avons décidé de lancer le projet, nous ne réalisions pas que la bulle allait éclater. En 2001, nous avons dû faire une seconde levée de fonds, toujours auprès d'investisseurs privés. Notre projet était concret et allait rapporter de l'argent. PriceMinister.com était très différent des autres sites internet qui se financent par la publicité. Quant à la crise qui touche aujourd'hui de nombreux secteurs, en 2008 nous avons eu un moment d'inquiétude. A ce moment nous avions prévu de nous introduire en Bourse. Finalement cela ne s'est pas fait car fin 2008 le marché s'est effondré. Il y avait beaucoup de conditionnel et de peur à la fois de la part du Conseil d'Administration et des actionnaires. En pratique, nous n'avons pas ressenti directement les effets de la crise. 2009 a été une année de stabilité et même si le panier moyen a légèrement baissé, le nombre de produits vendus s'est, lui, accru. ■

Par Johanna Godet

## PRICEMINISTER.COM FÊTE SES 10 ANS DANS LE E-COMMERCE

PriceMinister est devenu en 10 ans un site reconnu sur le marché de l'achat-vente de produits d'occasions sur internet. Créé en août 2000, la société a été co-fondée par Pierre Kosciusko-Morizet, Pierre Krings, Justin Ziegler, et Olivier Mathiot et compte environ 180 salariés, dont la moitié dépendent de la DSI. A sa création, PriceMinister ne proposait que des CD, des livres, des DVD et des jeux vidéo. Mais très vite le site a étendu son activité

à un panel plus large de produits avec des biens informatiques, des téléphones mobiles, de l'électroménager, des vêtements et des articles de sport. Aujourd'hui, PriceMinister.com compte en moyenne 2 millions de visites par jour et plus de 10 millions de membres qui achètent et revendent des produits d'occasion divers. Au total, le site internet annonce 30 millions de références produits, dont la moitié en stock. ■

## Un DSI sauve son équipe après une faillite

*En 2009, l'entreprise Fleetwood était en liquidation et cherchait un acquéreur. Afin de sauver la DSI, Larry Smith, Vice-Président en charge de l'IT, a su valoriser ses services et sauver tous les emplois. C'est ce que décrit notre confrère CIO aux Etats Unis.*

**F**leetwood est un fabricant de mobiles homes de luxe et de maisons préfabriquées. Il était considéré comme l'un des leaders du marché dans les années 1990. En 2000, son chiffre d'affaires a même atteint un nouveau sommet à 3,7 milliards de dollars mais ce fut pour entamer ensuite une chute. La croissance des coûts de production à l'échelle nationale ainsi que les deux ralentissements économiques (qui ont causé à chaque fois une baisse des dépenses des ménages) ont amené un effondrement des profits de Fleetwood. Malgré une suppression de certaines gammes de produits et le licenciement de centaines de personnes, Fleetwood enregistrait des pertes chaque année depuis 2001.

En mars 2009, la direction a voulu y mettre fin en recourant à la procédure du chapitre XI [NDLR: qui correspond à une mise sous protection contre les créanciers, afin de laisser le temps à l'entreprise de redémarrer]. La direction avait l'intention de céder tout ce qu'il était possible de la société. Larry Smith, Vice Président en charge de l'IT à Fleetwood, ainsi que les trente deux membres de son équipe de la DSI ont pris une place centrale dans ce projet de cession. Leur principal objectif était de vendre l'ensemble de la DSI à une autre société: l'équipe, les logiciels et les matériels. Quant à l'entreprise, en recourant au chapitre XI, elle a pu céder ses usines et commencer à rembourser ses créanciers tout en préservant les emplois. Les acquéreurs potentiels avaient néanmoins une exigence. Larry Smith se rappelle la déclaration de l'un d'eux, « *si nous n'arrivons pas à faire marcher l'informatique, la transaction est annulée.* »

### **Accroître la valeur de l'IT**

Durant la transition, les acquéreurs avaient besoin d'accéder à des données historiques, aux processus métiers ainsi qu'aux services IT pour continuer à faire fonctionner les usines. Les documents juridiques révèlent que Fleetwood avait notamment des systèmes intégrés pour la facturation et les ressources humaines communs à ses deux usines, celle de fabrication des mobiles homes et celle des maisons préfabriquées, rendant impossible la dés-imbrication sans frais des systèmes informatiques associés.

Mais si Fleetwood a vendu son informatique à un sous-traitant, ce dernier pouvait à son tour commercialiser des services IT aux nouveaux acquéreurs des usines. C'est l'entreprise de services En Pointe qui a racheté la DSI de Fleetwood, pour un montant confidentiel. Grâce à cette transaction, tous les acteurs de l'accord disposaient d'un système d'information, sachant qu'En Pointe a conservé l'équipe technique aux mêmes conditions salariales et de bonus qu'auparavant.

Le montant total des salaires versés aux 33 membres de la DSI de Fleetwood par En Pointe a été estimé à 3,9 millions de dollars. La première année, les nouveaux acquéreurs de Fleetwood et des deux usines ont réglé 6 millions de dollars de frais à En Pointe pour leurs services informatiques. Ce qui valorise l'entité IT à 9,9 millions de dollars, sachant que les groupes Mobiles Homes et Maisons préfabriquées ont été vendus pour un montant global de 62 millions.

Avec cette transaction, 400 000 dollars retourneront cette année à Fleetwood, il s'agit de sommes issues des prestations fournies par En pointe aux deux autres entités, Mobiles Homes et Maisons Préfabriquées. Ce qui devrait l'aider à rembourser sa dette. De plus, En Pointe envisage de vendre à d'autres fabricants le logiciel qui avait été conçu par Larry Smith et son équipe pour communiquer avec les revendeurs de Fleetwood.

Pour Larry Smith, qui est désormais Vice Président en charge des services applicatifs chez En Pointe, il était réconfortant de voir qu'il y avait eu plus d'acquéreurs potentiels – une douzaine – pour le rachat de la division IT que pour aucune autre division du groupe Fleetwood. ▶

Deux types d'acteurs voulaient se porter acquéreur. D'un côté les fournisseurs d'infrastructure étaient attirés par le centre informatique qui était constitué de serveurs HP et de réseaux d'origine Cisco. De l'autre, des cabinets de conseil voulaient recruter des équipes maîtrisant les logiciels de JD Edwards, Siebel et Oracle.

### **Un avenir pour les employés**

Les personnes les mieux armées pour fournir des services IT aux nouveaux propriétaires des lignes de produits de Fleetwood étaient les équipes informatiques existantes de la société. De plus, Larry Smith se sentait obligé d'obtenir les meilleurs revenus pour son équipe.

En effet, quand une entreprise est en faillite, les salariés qui sont restés jusqu'à la cession, et ont ainsi successivement ressenti le stress et la tristesse, perdent généralement leur emploi. Pour Michael Thompson, PDG d'Interlude Empowerment Coaching, à la suite de la cession, le personnel se disperse afin de trouver un nouvel emploi. Pour lui, vendre la DSI de Fleetwood en tant qu'unité indissociable a été « dur ». « *En enlevant l'incertitude face à l'avenir, cela a permis au personnel de bien faire son travail durant la phase de liquidation de la société.* » Il ajoute qu'un contexte économique difficile inspire souvent des contrats créatifs. Pourtant, au départ, Larry Smith a eu du mal à vendre sa DSI. « *Il a fallu du temps pour convaincre les dirigeants de Fleetwood que nous avions de la valeur de plusieurs manières.* » Il ajoute : «  *finalement, nous avons vendu la DSI.* »

En agissant ainsi, cela a empêché les équipes de s'inquiéter sur leur avenir, estime Donna Jamieson, qui était responsable IT en charge de la division maisons préfabriquées chez Fleetwood. Pour elle, «  *au départ tout le monde était optimiste quant à notre sortie du chapitre XI, ensuite ils ne l'étaient plus.* » «  *Nous avons vu le personnel de la DSI sur le départ, en quête de stabilité.* » Donna Jamieson a travaillé pour Fleetwood durant 29 ans. Elle a choisi de rester et aujourd'hui elle est responsable de la relation client chez En Pointe. Avoir participé à la vente était excitant, mais pas autant que de trouver un emploi avec plus de responsabilités dans une entreprise en croissance. «  *Les choses ont pris une tournure intéressante.* » ■

CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez  
La version  
originale  
sur [CIO.com](http://CIO.com)



## LES BONNES PRATIQUES DU SOURCING

Industrialiser et optimiser  
l'externalisation de prestations IT

Jeudi 10 juin 2010 - Etoile St Honoré - Paris 8<sup>e</sup>

Face à la pression constante sur les budgets, les DSI se doivent d'industrialiser leurs services afin de faire mieux avec moins. Pour atteindre cet objectif, l'externalisation est une voie car elle permet précisément de confier la couverture de besoins banalisés à des spécialistes. Encore faut-il être capable de recourir au bon prestataire avec une demande adaptée à ses besoins et une assurance que cette demande sera effectivement satisfaite.

La rédaction de CIO et LemondelInformatique.fr vous invitent à la conférence "Les bonnes pratiques du Sourcing", le 10 juin 2010 pour échanger avec des experts, des représentants de leaders technologiques et des utilisateurs.

**INSCRIVEZ-VOUS**

## Le DSI, délégué de la direction générale au SI

*Le DSI sera de moins en moins le responsable de « l'usine informatique » mais il agira comme un délégué et un conseiller de la direction générale en matière de système d'information. C'est l'opinion de Jean-Louis Leignel, Vice-Président de l'AFAI\*.*

**CIO** : Quels moyens préconisez-vous pour faciliter le dialogue entre la DSI et les autres managers ?

**Jean-Louis Leignel** : avant d'améliorer le dialogue entre la DSI et les autres directions métiers, il est important d'effectuer un diagnostic, il faut comprendre comment est organisée l'entreprise pour piloter son système d'information. Selon les travaux menés par l'AFAI et le CIGREF, onze bonnes pratiques peuvent mener à la création d'un bon cadre de gouvernance du système d'information. Par l'étude de ces onze « vecteurs de la gouvernance du SI », on voit où le dialogue DSI-métiers doit être amélioré et on priorise les actions d'amélioration. Sinon, lors des réunions de direction consacrées au système d'information, le DSI peut interagir avec chacun des intervenants (Comité Exécutif, directions métiers, direction financière...) et animer le dialogue. Mais attention, en aucun cas le rôle du DSI n'est de convaincre la direction d'adopter un projet. C'est aux responsables opérationnels que revient cette mission, même si le projet repose à 80 % sur le service informatique. Car tout projet doit forcément avoir une dimension métier et organisationnelle. Une fois que la gouvernance du SI est comprise par tous, les plans d'actions d'amélioration qui en découlent vont permettre au DSI de maintenir le dialogue avec le Comité exécutif et les directions métiers.

**CIO** : Les DSI doivent-ils être intégrés au Comité exécutif ?

**Jean-Louis Leignel** : intégrer le DSI au Comité Exécutif ne peut être que positif car le dialogue entre les parties pourrait ainsi être facilité. Mais ce n'est pas toujours le cas et ce n'est pas une condition indispensable. Il peut suffire que l'entreprise mette en place un comité ad hoc, parfois nommé CODISI (Comité d'Orientation et de Décision sur le SI), composé des principaux membres du Comité Exécutif, animé par le DSI et chargé de se réunir sur des sujets pour lesquels les systèmes d'information ont une place centrale. Il ne faut pas se concentrer sur le pouvoir de décision du DSI quant au lancement des projets IT. Ce n'est pas le plus important, car ça n'est pas à lui de décider. C'est à la direction de l'entreprise de le faire dans le cadre de la gouvernance du SI qu'elle a mise en place et que le DSI peut animer. Même si la participation du DSI au Comité Exécutif n'est pas une condition sine qua non, je suis ►

### LES 11 BONNES PRATIQUES DE LA GOUVERNANCE DU SI

Jean-Louis Leignel, Vice-Président de l'Association Française de l'Audit et du conseil Informatique propose onze bonnes pratiques à mettre en place par les DSI afin d'améliorer le dialogue avec les autres directions métiers et le Comité Exécutif.

- ❶ Planification du SI et intégration dans le processus global de planification de l'entreprise
- ❶ Gestion et mesure de la performance du SI
- ❶ Urbanisme et architecture d'entreprise mis au service des enjeux stratégiques
- ❶ Alignement de l'organisation informatique par rapport aux processus métiers
- ❶ Gestion du portefeuille de projets orientée sur la création de valeur
- ❶ Gestion budgétaire et contrôle des coûts IT favorisant la transparence
- ❶ Maîtrise de la réalisation des projets par rapport aux objectifs « business »
- ❶ Fourniture de services informatiques optimisés par rapport aux attentes clients
- ❶ Gestion prospective des compétences informatiques
- ❶ Maîtrise des risques liés au SI adaptée aux enjeux « business »
- ❶ Gestion de la communication relative au SI.

quand même surpris de son rattachement de plus en plus fréquent à un Directeur Administratif et Financier (DAF). Je ne pense pas que ce soit une bonne idée car la finance est une fonction support comme une autre, alors que le SI concerne tous les processus opérationnels et fonctionnels de l'entreprise. Quelle est alors la légitimité du DAF dans ce cadre ? Il serait davantage compréhensible que le DSI soit rattaché à un membre du Comité Exécutif en charge de directions opérationnelles. Quoiqu'il en soit, le rôle du DSI évolue et son poids augmente, les entreprises devenant de plus en plus dépendantes de leur système d'information.

**CIO:** *L'émergence de la fonction de contrôleur de gestion informatique peut-elle aider le DSI dans ses relations avec les autres directions métiers ?*

**Jean-Louis Leignel:** depuis quelque temps, le nombre de contrôleurs de gestion informatique s'accroît. Avant, il y avait au mieux un comptable. Mais aujourd'hui, ce poste a davantage de raison d'être alors que l'informatique devient critique. Il peut contribuer à améliorer la transparence et « ouvrir » la boîte noire, à laquelle la DSI est encore trop souvent assimilée. Il est alors indispensable de décomposer le budget de la DSI en au moins deux catégories : d'une part les services récurrents qui composent 70 % à 80 % du budget total et d'autre part la contribution de l'IT aux projets métiers. Dans le cas des services récurrents, le contrôleur de gestion apportera une vraie valeur ajoutée en aidant à élaborer le catalogue des services proposés par la DSI à ses clients, puis en mettant en place les démarches nécessaires pour valoriser ces services, par exemple sur le coût total de mise à disposition d'un poste de travail, et surtout pour expliquer l'évolution du coût unitaire de ces services. C'est un instrument de mesure de la productivité de la DSI pour sa production récurrente. Pour les projets, la logique est complètement différente, puisqu'il ne s'agit pas de productivité mais plutôt de rentabilité que le projet doit générer pour le métier. Le contrôleur de gestion intervient avec l'appui du DSI sur l'élaboration du *business case* et le calcul du ROI. La DSI n'est que contributive, mais il lui revient de se donner tous les moyens pour suivre les projets en termes de coûts, délais et respects des fonctionnalités prévues et assurer ainsi une bonne communication avec les directions métiers.

**CIO:** *Au cours des dernières années le DSI a-t-il gagné en force de conviction face au top management ?*

**Jean-Louis Leignel:** le DSI est de plus en plus reconnu au sein de l'entreprise. Sa participation aux comités de gestion de portefeuilles de projets s'accroît. Cette évolution s'explique principalement par le fait qu'auparavant, l'informatique était considérée comme une fonction support au même titre que la direction financière ou la direction des ressources humaines, alors qu'elle est de plus en plus partie intégrante de tous les processus de l'entreprise. Certes, avec l'émergence du Cloud Computing et de l'externalisation, le rôle des opérations informatiques évoluera, et le DSI adaptera progressivement sa fonction à ce nouvel ordre, ce qui lui permettra de se concentrer sur certaines activités qu'il avait parfois eu tendance à délaissier. Il ne se contentera plus de gérer les opérations informatiques, mais il agira comme un délégué de la direction générale en matière de système d'information. Outre ses fonctions de directeur de la production informatique, qui auront tendance à se réduire, le nouveau DSI sera le délégué de la DG en charge de l'optimisation des investissements en matière de système d'information. Il sera de moins en moins le responsable de « l'usine informatique ». Pour l'heure, cette double casquette crée une confusion difficile à gérer entre l'usine qu'il doit continuer à traiter et le Comité Exécutif dont il se rapproche progressivement. ■

Par Johanna Godet

\*Association Française de l'Audit et du Conseil Informatique.

Pour en savoir plus

**AFAI**  
Pour des systèmes d'information  
 de confiance et créateurs de valeur  
 Retrouvez  
**l'AFAI**  
 sur  
[www.afai.fr](http://www.afai.fr)

## L'AFAI (ASSOCIATION FRANÇAISE DE L'AUDIT ET DU CONSEIL INFORMATIQUE) EN BREF

Créé en 1982, l'AFAI regroupe des professionnels des systèmes d'information français. L'association est chargée de développer les méthodes améliorant la gestion du système d'information dans l'entreprise. Au total, l'AFAI regroupe 800 membres issus de divers métiers (auditeurs, directeurs de systèmes d'information, directeurs administratifs et financiers). Régulièrement, l'AFAI organise des manifestations et des formations et réalise des études sur le thème de la gouvernance des systèmes d'information.

Depuis quelques années, elle collabore avec le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) sur les questions relatives à la gouvernance des systèmes d'information. Les deux entités ont créé une structure commune, intitulée Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information (IGSI). Sur le plan international, il existe une association équivalente à l'AFAI, l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association). Elle rassemble 86 000 membres dans 140 pays. ■

LES INFORMATIENS SAVENT COMPTER



CIO EVENEMENTS 2010

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2010 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

**Jeudi 10 juin 2010**

**MATINÉE LES BONNES PRATIQUES DU SOURCING**

Les entreprises en France se démarquent de leurs voisines européennes par un nombre plus important de prestataires, signe que l'externalisation y est encore plus tactique que stratégique. Il est temps de bénéficier d'une certaine consolidation et de demander plus de valeur ajoutée au-delà de la simple réduction des coûts. Comment s'organiser pour gérer au mieux plusieurs prestataires

et doser le recours à l'Offshore, au Nearshore, au Cloud Computing et aux centres de services pour la gestion d'infrastructures, la TMA, la gestion du patrimoine applicatif et les nouveaux développements ?

**Mardi 21 septembre 2010**

**MATINÉE DÉCISIONNEL**

Le décisionnel est l'arme d'amélioration de la performance indispensable à l'entreprise. Le besoin est transverse: suivi des ventes comme la gestion des ressources humaines, de la relation client ou même de la production.

**Jeudi 7 octobre 2010**

**JOURNÉE AGILITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION (FORUM SOA)**

A l'ère de la mondialisation, l'agilité est un facteur clé de la réussite d l'entreprise. Le système d'information doit aider à accélérer la mise sur le marché d'offres concurrentielles. Délivrer les bons outils aux bons moments nécessite le recours aux architectures rapidement reconfigurables du type SOA-BPM, aux méthodes de développement agiles, aux logiciels en mode SaaS et à la flexibilité du Cloud.

SOMMAIRE N° 20 - JUIN 2010

**RETOUR D'EXPÉRIENCES: La performance du SI au service des entreprises**

**GESTION DE CARRIÈRE: DSI mais pas durant toute sa carrière**

**DONNEURS D'ORDRE: Le trésorier compte sur le DSI**

**Une publication de :**

IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • Tél. : 0141976145

**Directeur de la rédaction :** Jean-Pierre Blettner • [jpblettner@it-news-info.com](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

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

A participé à ce numéro : Johanna Godet

**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 92 100 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