

ÉDITO

SOMMAIRE

Quel terminal le DSI doit-il choisir pour équiper ses utilisateurs afin qu'ils soient les plus efficaces possible ? Réponse : le DSI ne doit pas s'en occuper. Aux utilisateurs de choisir et au DSI de s'adapter pour que le système d'information soit accessible sur n'importe quel outil, n'importe où. Le poste de travail devient ainsi le symbole de la soumission demandée à l'informatique face aux exigences -voire aux caprices- des utilisateurs. C'est un défi de plus pour les équipes IT à l'heure de l'arrivée de la génération Y et où il est toujours indispensable que les systèmes sensibles de l'entreprise délivrent la qualité de service attendue.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Les nouveaux postes de travail, clés de la productivité p. 1 à 8

GESTION DE CARRIÈRE

« Devenir DG, une histoire de confiance » p. 11 à 12

INTERNATIONAL

Six conseils pour votre CV p. 13 à 24

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Quand le directeur de la certification innove avec sa DSI p. 25 à 27

HUMEUR p. 28

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Les nouveaux postes de travail, clés de la productivité

Le poste de travail est la clé de la productivité des utilisateurs et de l'augmentation du chiffre d'affaires. Les managers IT doivent mettre à disposition les bons outils, depuis le poste client léger jusqu'à la tablette tactile en passant par les smartphones.

La devise du « où on veut, quand on veut, avec le terminal que l'on veut » décrit la révolution en cours du poste de travail et des usages associés. Une révolution que les équipes informatiques doivent accompagner ou, mieux, dont elles doivent être le moteur. Et s'il arrive de plus en plus souvent qu'elles ne soient mises au courant que lorsque les nouveaux terminaux sont connectés au réseau de l'entreprise, charge à elles d'être prêtes et d'être un facilitateur du business.

Impossible de standardiser

Il n'est plus envisageable aujourd'hui de standardiser les terminaux de travail afin d'en faciliter la gestion pour la DSI. Et ce d'autant plus que les derniers gadgets à la mode, comme la tablette iPad, entrent dans l'entreprise portés par les équipes métiers. La personnalisation devient le leitmotiv avec comme arguments l'augmentation de la productivité et du chiffre d'affaires. C'est ce que l'on constate chez Natixis, La Redoute, Agrica, GRDF, Mondial Assistance, le Centre Hospitalier de Douai ou Chaumet International.

Ainsi, dans l'entité Cash Management de l'établissement financier Natixis, le besoin de renouvellement du poste de travail est venu de la cellule innovation. C'est la tablette iPad d'Apple ►

7 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

Olivier Laborde

Natixis

Emilie Dédès

La Redoute

Franck Périllier

Mondial Assistance

Marie-Annick Massart

Groupe Agrica

Christian Sénéchal

GRDF

Gurvan Robineau

Chaumet International

Philippe Huddleston

CH Douai



Le Peuple a pris le pouvoir !

Olivier Laborde
Natixis Cash Management

qui joue l'aiguillon de la transformation de la relation client. « *Au-delà des directions métiers, le peuple a pris le pouvoir* » s'enthousiasme **Olivier Laborde, responsable Marketing & Innovation pour le Cash Management au sein de Natixis Cash Management.**

L'iPad pour mieux vendre

Les commerciaux ont été pour l'activité de Cash Management, dotés de tablettes iPad, dans un premier temps à titre expérimental avec une trentaine de volontaires. Olivier Laborde déclare : « *L'idée était de créer un nouvel outil d'aide à la vente innovant et facile à manipuler* ». Les tablettes ont été dotées d'un outil de présentation de l'offre « *cash management* » de Natixis pour un public de trésoriers de grandes entreprises. La relation commerciale s'effectue donc dans un contexte « *B to B* ». Outre cette présentation commerciale, utilisée au cours du rendez-vous en clientèle, la tablette est employée par chaque commercial en amont pour préparer son rendez-vous, durant le rendez-vous pour prendre des notes et en aval pour en rédiger le compte-rendu par email.

La tablette tactile apparaît comme le chaînon manquant entre le smartphone à l'écran et au clavier bien trop petits, et le PC portable trop lourd et lent à démarrer. « *L'iPad a été choisi parce que cet outil a une ergonomie très naturelle grâce au tactile et qu'il permet de ne pas séparer le commercial de son client durant le rendez-vous* » constate Olivier Laborde. « *Il y a un an et demi, une démarche similaire avait été initiée par un déploiement d'iPhone et de BlackBerry pour gérer les alertes et assurer le reporting des flux de trésorerie* », précise-t-il, mais il ajoute : « *sur ces terminaux, la taille de l'écran ne donnait pas la possibilité de créer des services à destination de nos clients. C'est pourquoi nous nous sommes tournés vers des tablettes iPad* ». De plus, l'appareil, à l'apparence très design, est valorisant pour l'entreprise. Le prospect qui n'est plus séparé du commercial par l'écran d'un portable peut même manipuler lui-même l'outil.

Les tablettes achetées en magasin

Olivier Laborde raconte : « *pour acquérir les trois premières tablettes et les tester, je ne suis pas passé par la DSI. Je me suis rendu à l'Apple Store où je les ai achetées* ». Cependant, Natixis a tenu à ce que ce projet se déroule en bonne intelligence avec la DSI et non en affrontement. La DSI ne connaissait pas l'outil, elle a donc juste accompagné la direction marketing dans le recours à un prestataire externe qui a développé une application spécifique dans l'univers Apple.

La solution est développée par Sogeti. La démarche s'est déroulée en trois étapes. A partir d'éléments graphiques, une équipe a imaginé un mode de navigation intuitif pour les utilisateurs. L'application a ensuite été conçue avec un système de navigation en cohérence avec l'univers graphique de Natixis. Enfin, Sogeti a créé et intégré l'ensemble des composants logiciels (chargement, manipulation, affichage, annotations partagées...).

En s'équipant de terminaux tactiles, l'établissement bancaire souhaite créer un univers qui revisite la relation client. La tablette est partagée et autorise l'interaction entre les ingénieurs commerciaux et leurs clients. Le coût du projet avec les trois premiers iPad a été évalué entre 40 000 et 60 000 €.

Le catalogue papier pour commander en ligne

Autre exemple où la DSI n'est tenue au courant que dans la dernière ligne droite : l'application de vente sur smartphone de La Redoute. L'entreprise mise là aussi sur l'innovation. La Redoute vend à distance un grand nombre d'articles aussi bien de mode que d'équipement de la maison.

Si, historiquement, son outil principal de vente est son célèbre catalogue sur papier, La Redoute propose du e-commerce depuis une dizaine d'années. Selon l'institut d'analyse Forrester Research, le site web de La Redoute est d'ailleurs le site de e-commerce le plus visité en France en 2010, devançant eBay et PriceMinister en trafic. Une belle performance pour une entreprise âgée de 80 ans. Le e-commerce a été décliné en m-commerce (mobile-commerce) depuis l'an passé. Une nouvelle évolution vient de prendre place cette année sur le *smartphone* : la reconnaissance automatique du produit pris en photo.

Il s'agit de l'application « *Pix and find* ». L'idée est née en juin 2010. Cette application trouve son origine dans le fait que même pour les clients qui commandent via leur téléphone mobile, le catalogue papier reste la base pour identifier les références des produits. « *Mais saisir les références des articles sur un tout petit écran avec un tout petit clavier n'est ni simple ni* »

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo
Olivier Laborde
de Natixis
sur **CIO Online**



ludique » admet **Emilie Dédès**, responsable du pôle projets e&m-commerce à La Redoute.

Le marketing pilote le prestataire IT

Grâce à la technologie de la société LTU Technologies, l'application « *Pix and find* » corrige ce problème : il suffit de prendre en photo avec son smartphone l'article que l'on souhaite commander et l'application le reconnaît, proposant ses références. La technologie de LTU fonctionne sur une reconnaissance de points significatifs sur les photographies du catalogue. Ces données sont transmises à LTU. La gestion des points significatifs et l'algorithme de reconnaissance sont totalement entre les mains de ce sous-traitant. La DSI n'a donc pas du tout été sollicitée pour le développement ni le déploiement de l'application. Emilie Dédès a eu recours directement à la sous-traitance pour créer l'application « *Pix and find* ».

La DSI n'a été sollicitée que très marginalement. « *L'application a été développée par une agence, même si tous les flux passent par notre DSI étant donné que l'application utilise les mêmes web services que le site web* » explique Emilie Dédès.

Une alternative aurait pu être de doter chaque article du catalogue d'un code barre 2D ou 3D. Mais cela aurait nécessité un travail lourd, avec une refonte complète du catalogue, de sa mise en page et une consommation d'espace non-négligeable pour une proportion encore limitée d'utilisateurs. Emilie Dédès confirme : « *Nous sommes partis d'un catalogue déjà existant [NDLR : avec 25 000 produits référencés] que tout le monde possède et nous avons ajouté une couche d'innovation par dessus* ». Lancé en septembre 2010, l'outil reste en effet pour l'instant d'un usage très marginal, même s'il correspond aux attentes de La Redoute et devrait fortement se développer dans le futur.

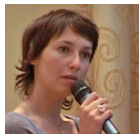
En mars 2010, la première version de l'application d'achat depuis un smartphone a été mise en ligne sur l'Appstore. Elle a été téléchargée à hauteur de 100 000 utilisateurs. Puis fin 2010, la nouvelle application avec la fonction « *Pix and Find* » en était à 20 000 téléchargements après 1 mois de présence sur l'Appstore. L'application est gratuite.

Se voir avec ses futures lunettes

Autre cas où la DSI n'est pas intervenue : la réalité augmentée mise en œuvre chez la société des opticiens Atol. L'objectif est de doper les ventes et d'améliorer la relation avec les clients et les prospects de la marque. Atol a déployé sur son site web une application de réalité augmentée qui permet à un particulier de se filmer avec la webcam de son PC et d'essayer de nouvelles lunettes virtuelles.

L'application est bluffante. Elle reconnaît la forme du visage sur lequel elle applique le dessin d'une paire de lunettes en 3D. Elle a été développée par Total Immersion, le leader mondial du domaine. La mise en œuvre a été pilotée par l'équipe marketing de Atol sans ►

Pour en savoir plus

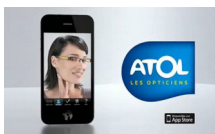


Retrouver en vidéo

Emilie Dédès
de La Redoute
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouver

l'application
de réalité augmentée
de Atol sur mobile



AUCUN UTILISATEUR NE RESSEMBLE À UN AUTRE

« *J'ai mené deux projets de standardisation du poste de travail, qui ont été douloureux, frustrants, et, aujourd'hui, je ne le referais plus parce que le monde a changé* » admet Jean-Pierre Corniou, ancien DSI de Renault et aujourd'hui directeur général adjoint de Sia Conseil. Selon lui, l'histoire de l'informatique est une longue marche vers la décentralisation. Désormais, chacun dispose de son propre « système d'information personnel » qui n'est que partiellement professionnel, et que l'on ne peut pas réellement découper en tranches indépendantes. Même dans l'usage des outils les plus banalisés, les pratiques individuelles restent des plus diverses, signe de la liberté des utilisateurs qui assemblent les briques à leur convenance. Pour Jean-Pierre Corniou, « *il n'y a pas deux personnes qui rangent leurs données sur leurs disques durs, qui créent des tableaux sous Excel ou des présentations sous Powerpoint de la même façon* ». La longue marche vers la reconnaissance de l'autonomie des utilisateurs en tant qu'acteurs du système d'information n'a pas été sans douleurs. Quelque part, elle est en opposition avec le désir de cohérence, de standardisation, de baisse des coûts. Et c'est d'autant plus vrai que les outils communicants proviennent du marché grand

public, là où sont désormais les marges et les volumes. Refuser l'entrée de ces appareils dans l'entreprise serait illusoire. Cette évolution rebat aussi les cartes côtés fournisseurs. Jean-Pierre Corniou décrit un monde où Intel et Microsoft se sont séparés en tuant le modèle classique Wintel, nVidia a multiplié les offres, Apple a créé le marché des tablettes où les références se multiplient tandis que Google offre des services évolués en SaaS. En appui de cette révolution, les postes de travail ont perdu toute unité. La dichotomie entre ordinateur et téléphone n'a plus de sens. On peut accéder au système d'information d'une entreprise via un PC, un portable, une tablette, un smartphone, etc. « *Le vrai travail du DSI, aujourd'hui, c'est d'organiser tout cela pour gérer l'intelligence collective de l'entreprise avec ses salariés, ses clients et ses fournisseurs* » proclame Jean-Pierre Corniou. Il conclut : « *qu'importe le flacon, on a l'ivresse* ». ■

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo
Jean-Pierre Corniou
ancien DSI de Renault
sur **CIO Online**





La virtualisation du PC a été utilisée afin de tester le télétravail

Franck Périllier

Mondial Assistance France

demande auprès de la DSI. L'application se télécharge sous la forme d'un ActiveX sur le site de Atol (<http://www.opticiens-atol.com/>). Elle a été proposée en avril 2010 sur le site de Atol, et un million d'essayages virtuels avaient eu lieu fin 2010. En janvier 2011, Atol est allé plus loin en proposant une version mobile pour iPhone 4 de cette application. Elle utilise la caméra du smartphone. La réalité augmentée a de beaux jours devant elle.

Un poste virtuel adapté au télétravail

La DSI peut toutefois être au cœur d'un projet innovant, à la fois techniquement et d'un point de vue métiers, comme lorsque Mondial Assistance a décidé de virtualiser des postes de travail. « *L'idée était de tester le télétravail* » précise **Franck Périllier, responsable sécurité et qualité du système d'information de Mondial Assistance France**. Cette société est la branche « assistance » du géant de l'assurance Allianz en France. Son activité repose sur des centres de contacts qui prennent en charge les clients en difficulté et coordonne l'assistance en ayant recours, sur le terrain, à des services publics ou à des prestataires (taxis, dépanneuses, services d'urgence...).

Le projet a été lancé en juillet 2010 avec une équipe dédiée multidisciplinaire rassemblant des représentants de la DSI, des métiers et de la DRH. Franck Périllier décrit : « *nous avons opté pour la virtualisation du poste de travail afin de rendre possible le télétravail. La virtualisation a été retenue pour deux raisons principales. La première est que nous avions peu de temps, car la mise en production avec quatorze collaborateurs était prévue en octobre 2010, soit à peine trois mois. La seconde était que nous avions eu une bonne expérience de la virtualisation avec VMWare sur nos serveurs* ».

Cependant, ce n'est pas VMWare qui sera finalement retenu mais Citrix, pour des raisons essentiellement techniques. « *D'une part, le déport d'affichage proposé par Citrix semblait plus optimisé à l'époque pour être compatible avec une liaison ADSL domestique dont nous ne maîtrisons pas la qualité de service; d'autre part nous ne voulions pas modifier notre gouvernance des postes de travail où le master de base peut s'enrichir d'applicatifs à la demande, ce que VMWare gérait assez mal au contraire de Citrix* » justifie Franck Périllier.

Un master unique pour tous les postes

De fait, c'est la solution de type VDI (*Virtual Desktop Infrastructure*), XenDesktop de Citrix qui est déployée. Chez l'utilisateur, la DSI place un terminal léger Wyse. A ce terminal, il correspond un poste de travail virtuel dans la salle informatique de Mondial Assistance. En l'occurrence, il s'agit d'un poste virtuel fonctionnant sous le système d'exploitation Windows XP. « *J'ai l'habitude de dire que nous dématérialisons le poste de travail, plutôt que de le virtualiser qui est une idée moins claire. Le poste de travail devient un ensemble de fichiers* » précise le responsable qualité.

Avec la solution de Citrix, cette dématérialisation permet de gérer un seul master auquel on ajoute pour chaque utilisateur ses applications et ses fichiers DLL spécifiques, sachant que Mondial Assistance gère plus de cent applications, qui évoluent beaucoup, et que le télétravailleur doit accéder à toutes ces applications de manière fluide. En particulier, lors de la numérisation de documents, dans le cadre d'un dossier client, une partie de l'indexation doit s'effectuer manuellement, ce qui oblige à ouvrir de nombreuses applications. On aboutit à un master d'une taille de 10 Go environ, auquel on adjoint un différentiel logiciel pour chaque poste, un ajout qui pèse en moyenne 2,5 Go. Cela est moins lourd que de gérer de multiples masters, chacun faisant 10 Go. Chaque poste de travail virtuel est créé par assemblage de fichiers lors de la connexion de l'utilisateur.

Toutes les applications ne sont pas virtualisables

Le projet pilote de Mondial Assistance n'a concerné que quatorze personnes mais les retours étaient excellents tant des utilisateurs que des clients. Les clients apprécient en effet le calme de leurs interlocuteurs isolés chez eux plutôt que perdus sur un plateau bruyant. Dès lors, la voie est ouverte à une large extension, en commençant, en 2011, par une trentaine de personnes supplémentaires. Sous deux ans, 15 % des équipes de Mondial Assistance pourraient passer en mode télétravail. « *Toutes les applications ne sont pas virtualisables* » prévient toutefois Franck Périllier. « *Par exemple, si elles utilisent un Dongle, ou si les équipes marketing transfèrent de lourds fichiers.* » décrit-il. Par ailleurs, pour l'instant, la téléphonie reste analogique avec un couplage classique avec les applicatifs. La bascule vers la ToIP est prévue. ►

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo
Franck Périllier
de Mondial Assistance
sur **CIO Online**





La technologie a tellement séduit nos utilisateurs que nous avons décidé de la généraliser

Marie-Annick Massart
Agrica

Les télétravailleurs sont connectés à leur poste de travail virtuel situé chez Mondial Assistance via un terminal Wyse et une ligne ADSL. Ces équipements dédiés sont fournis par l'entreprise. Ce poste de travail virtualisé doit également répondre à la problématique du nomadisme. Les travailleurs nomades du groupe pourraient donc rapidement bénéficier d'un poste de travail virtuel hébergé sur des terminaux mobiles. La DSI a même testé l'accès aux applications via un iPhone ou la tablette iPad, toujours via l'outil de Citrix, et cela a bien fonctionné. « Avec le bémol que la navigation est moins pratique sur ces terminaux » termine Franck Périllier.

Faciliter le déplacement des bureaux

Cette virtualisation du poste de travail est une préoccupation constante des DSI. Centraliser les configurations permet d'alléger les tâches de suivi et de support. **Marie-Annick Massart, DSI du groupe Agrica**, a ainsi mené une virtualisation des postes de travail, également avec une solution de type VDI, mais dans un contexte et en recourant à des outils différents. Le groupe Agrica est un acteur majeur de la protection sociale (retraite complémentaire, assurance santé, prévoyance et épargne) dans le secteur agricole (y compris avec des acteurs comme le Crédit Agricole ou des coopératives). Avec 1,4 million de cotisants, Agrica sert 800 000 retraités.

Installé à Paris, le siège du groupe Agrica est très contraint du point de vue des surfaces de bureaux. En 2007, pour gagner de la place dans le cadre d'une extension du parc applicatif, le groupe s'est lancé dans la virtualisation de serveurs avec VMware. Et, en 2008, les commerciaux, nomades, ont désiré disposer de la totalité de leurs outils dans n'importe quel endroit.

Cette demande a justifié un recours à une nouvelle virtualisation, des postes de travail, toujours avec VMware, et l'offre View qui est de type VDI. « La technologie a tellement séduit nos utilisateurs que nous avons décidé de la généraliser sur tous les utilisateurs au sein du groupe avec un déploiement de 80 postes par trimestre, au fil des renouvellements de postes au profit de terminaux Wyse » indique Marie-Annick Massart.

Les bénéfices se comptent surtout en matière d'administration informatique et en nouvelles possibilités métiers, autant sur les serveurs que sur les postes de travail. Un déménagement de service ne pose ainsi aucun problème : les terminaux eux-mêmes ne bougent pas et seuls les personnels le font. Un plan de continuité d'activité est aussi facilité : les postes virtualisés sont accessibles depuis n'importe où et les personnels pourraient donc travailler de chez eux, via un simple navigateur web sur n'importe quel PC, par exemple en cas de crise pandémique telle que le virus H1N1. « Il nous a suffi de prévoir l'identification à distance par des clés cryptées des personnels accédant à des applications sensibles » précise Marie-Annick Massart.

L'interface Internet riche

Outre la virtualisation du poste de travail, l'autre grand axe de progrès des interfaces utilisateurs sont les RIA (Rich Internet Applications). Microsoft pousse ainsi sa solution Silverlight qui est employée sur les sites de vidéos à la demande de France Télévision ou de Canal+. Quant à son concurrent Adobe, il propose la technologie Flex. ►

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Marie-Annick Massart
de Agrica
sur **CIO Online**



LE PROBLÈME FISCAL DU « BRING YOUR OWN DEVICE » EN FRANCE

Aux Etats-Unis, la tendance est au « bring your own device » [amenez votre propre terminal]. Chaque membre du personnel choisit ses propres outils (PC, smartphone, tablette...), les achète, les administre et les entretient. Le DSI se contente de fournir des accès standardisés au système d'information, par une interface de type web en général. En contrepartie, l'entreprise verse une indemnité forfaitaire. En France, ce n'est pas si simple sur le plan fiscal. « L'idée d'utiliser des outils personnels au sein de l'entreprise pour accroître sa productivité, voire de posséder son propre poste de travail, se heurte à une difficulté fiscale » prévient Olivia Flipo, avocat associé du cabinet Staub & Associés. Si le salarié achète un outil ou un abonnement dont il aura l'usage professionnel, il est juste qu'il soit remboursé par son employeur. Mais un remboursement ne signifie pas une indemnité forfaitaire comme elle est souvent pratiquée aux Etats-Unis. Car, comme l'indique Olivia Flipo, « le versement d'allocations forfaitaires ne peut s'effectuer que selon un barème

défini par arrêté ». Or, si l'usage d'une automobile est bien prévu dans un tel barème (kilométrique en l'occurrence), ce n'est pas le cas d'ordinateurs ou de smartphones. Il ne reste donc que « le remboursement des dépenses que le salarié aura engagées, sur présentation de justificatifs » et au montant réel au moment de la dépense, sans répartition sur une période d'amortissement. Fiscalement, cela n'a clairement aucun intérêt pour les entreprises françaises. A l'inverse, si l'entreprise achète un outil (amorti de manière comptable) qu'elle laisse à la disposition d'un salarié qui l'a choisi durant ses « loisirs », celui-ci peut être jugé comme recevant un avantage en nature. Encore une fois, ce sera fiscalement peu avantageux mais cette fois-ci pour le salarié. ■

Pour en savoir plus



Retrouver la tribune
d'Olivia Flipo
avocate
sur **CIO Online**

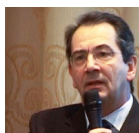




Les retours étaient tellement négatifs qu'il fallait faire quelque chose

Christian Sénéchal
GRDF

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Christian Sénéchal
de GRDF
sur **CIO Online**



C'est cette solution qui est employée chez GRDF, filiale de GDF Suez, qui a comme fonction d'acheminer le gaz naturel vers 11 millions de clients en France, pour l'essentiel des particuliers. Chez GRDF, la mise en place d'une interface RIA en technologie Flex pour accéder au back office sous SAP a permis une amélioration considérable de la productivité des centres de contact.

Le système d'information de GRDF a été conçu assez récemment en lien avec la refonte du marché de l'énergie. La GRC (Gestion de la Relation Client) mise en œuvre en 2008 est basée, comme le reste, sur le progiciel SAP. « *Au bout d'un an et demi de mise en service, les retours étaient tellement négatifs de la part des utilisateurs que nous avons décidé de faire quelque chose* » reconnaît **Christian Sénéchal, délégué Système d'information chez GRDF.**

Une ergonomie repensée

Le problème concernait essentiellement l'ergonomie excessivement complexe de l'outil déployé qui en rendait l'usage très lent. Christian Sénéchal illustre ainsi le problème : « *une transaction complète, au téléphone avec le client, nécessitait de passer par quarante écrans différents pour une durée de plus de dix minutes, certains éléments étant même notés sur une feuille de papier avant d'être ressaisis, cela afin de gagner du temps dans la conversation avec le client* ».

La refonte de l'interface homme-machine s'imposait. GRDF s'est tourné vers les technologies disponibles sur le marché. Visual Composer, proposé par SAP pour refondre ses écrans, a été écarté, tout comme les offres d'autres éditeurs comme Microsoft. « *Nous avons choisi Flex d'Adobe parce que d'une part Flex pouvait se greffer nativement sur le cœur de SAP et que d'autre part il y avait une grande facilité de conception à laquelle on pouvait associer le métier avec une 'ergonomie 2.0'* » justifie Christian Sénéchal. La cerise sur le gâteau, c'est que ce type d'interface utilisateur, indépendant du cœur de SAP, peut être conservé tel quel indépendamment d'une montée de version des modules de SAP. Ce qui évite de perturber les opérateurs de centres de contact dans leurs tâches.

Renseigner le client en temps réel

Autre usage des RIA, chez Chaumet International où une RIA de technologie Flex a été employée pour accéder au cœur du système d'information. Chaumet International fait partie du géant du luxe LVMH. Il s'agit d'un horloger-bijoutier qui conçoit, fabrique et distribue dans ses 70 boutiques à travers le monde des produits de luxe comportant une grande quantité de métaux ou de pierres précieuses. Stocker dans chaque boutique tous les produits proposés aux clients, produits souvent fabriqués à la demande, est impossible, en particulier à cause du coût. Le prix d'un article est en moyenne de 10 000 €.

« **Nous sommes dans le haut de gamme et la clientèle a des désirs précis. Elle ne se contente pas de ce qui est présenté en vitrine** » précise **Gurvan Robineau, DSI de Chaumet International.** Par exemple, au Japon, 21 boutiques sont implantées depuis plusieurs décennies et ont une grosse part de leur activité liée aux bagues de fiançailles. Or, si ce marché est très dynamique, la concurrence y est également rude. « *Nous avons de grosses difficultés à répondre à nos clients venant en boutique si nous pouvions satisfaire leur désir et dans quel délai* » se souvient Gurvan Robineau.

En effet, cela supposait de demander aux équipes de back-office de rechercher les constituants, notamment les pierres précieuses, en stock dans le pays, de vérifier les opérations de tailles spécifiques à effectuer, et ensuite seulement de rappeler l'équipe en boutique afin de dire de ce qu'il en était. Au final, il fallait près d'une demi-journée pour obtenir l'information. Les vendeuses devaient donc recontacter les clients pour les informer, clients qui, évidemment, n'étaient pas restés sur place et avaient pu trouver leur bonheur ailleurs.

Le poste de travail partagé avec le client

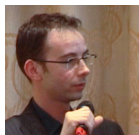
« *Nous avons développé une application, qui consulte les stocks en direct dans SAP, qui est présente sur le terminal en boutique, et que la vendeuse partage avec la clientèle* » indique Gurvan Robineau. Il se réjouit : « *grâce à la RIA, la vendeuse et les clients examinent ensemble le stock dans notre PGI [NDLR : Progiciel de Gestion Intégrée]!* » L'outil est donc assez convivial pour permettre ce dialogue en direct. Sa simplicité d'usage a permis un déploiement rapide sans grande formation auprès des vendeuses qui ne sont certainement pas des informaticiennes. « *Il fallait faire aussi simple qu'un site Internet* » résume Gurvan Robineau.



La vendeuse et son client consultent ensemble le stock dans SAP

Gurvan Robineau
Chaumet International

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Gurvan Robineau
de Chaumet
sur CIO Online


Chaumet Japon bénéficie, de plus, du centre national de services partagés du groupe LVMH et Chaumet International ne maîtrise pas le parc local de machines ni les versions des systèmes d'exploitation, tant à un moment donné que pour son évolution. Il était donc nécessaire que l'application RIA développée soit « indépendante » du point de vue du terminal. Le choix de la technologie Flex, avec le middleware LCDS d'Adobe pour attaquer le SAP situé en France, a permis de respecter cet impératif tout en facilitant un déploiement en quelques jours, en s'appuyant sur le module Flex du navigateur.

L'application est trilingue Français-Anglais-Japonais, mixant les jeux de caractère Latin 1, Latin 2 et Kanji. Son extension mondiale est prévue à terme, y compris dans d'autres jeux de caractères le cas échéant, comme le Chinois ou le Cyrillique, sans redéveloppements lourds.

Des terminaux variés, un seul système d'information

L'adaptation des applicatifs métiers doit aller jusqu'à tenir compte de plusieurs catégories de terminaux. C'est le cas au Centre Hospitalier de Douai, où des applicatifs ont été portés sur de multiples dispositifs, dont le terminal présent au pied du lit de chaque patient.

Les 1800 agents du CH Douai occupent une centaine de métiers différents. Ils servent une population de 270 000 personnes et bénéficient d'une forte mobilité interne depuis des années. Le système d'information est conçu pour être consulté par chaque agent, selon ses droits, depuis n'importe où dans l'établissement. « Nous mettons à disposition des personnels un arsenal de terminaux. Cela va du PC fixe pour visualiser l'imagerie médicale jusqu'à la tablette graphique en passant par l'iPod ou le terminal multimédia au pied du lit du patient » décrit **Philippe Huddleston DSI du CH Douai**.

De plus, étant donné qu'il est impossible au médecin de transporter avec lui au sein de l'établissement de multiples outils, la logique est de concentrer tous les accès mobiles sur un dispositif de type smartphone, en plus des accès sur des postes fixes, qu'il s'agisse du terminal au pied du lit du patient ou d'un PC dans un bureau.

Un terminal, des usages variés

Quant au terminal au pied du lit du patient, il est déployé dans 500 chambres et sert autant à des fins ludiques pour le patient hospitalisé que comme outil de dialogue et d'information avec l'équipe soignante et outil métier pour les médecins. Ainsi, outre un accès aux applications métiers, on y trouve la télévision, la radio, l'accès Internet, des jeux (y compris un « serious game » pour découvrir les métiers de l'hôpital), de la vidéo à la demande, l'accès à une base de connaissances de vulgarisation médicale, etc. « Une maman venant d'accoucher pourra aussi utiliser la webcam pour prendre le bébé en photo et l'envoyer par email et aussi accéder à toute les informations utiles sur les suites de couche ou la manière de bien s'occuper de son enfant » se réjouit Philippe Huddleston.

Le terminal peut également être utilisé pour remplir le questionnaire de sortie, piloter la domotique de la chambre, commander les repas, etc. L'équipe de nettoyage indiquera aussi, via le même terminal, qu'une chambre est disponible, permettant de la réaffecter au plus vite à des patients en attente aux urgences.

Enfin, après s'être identifié avec sa carte professionnelle, le médecin peut accéder au dossier complet du patient sur ce terminal au pied du lit. De ce fait, s'il le souhaite, il peut partager les informations de ce dossier, en les commentant, avec le patient concerné. Philippe Huddleston juge : « c'est un excellent outil de communication entre l'équipe soignante et le patient au sujet de la pathologie. » La mise en œuvre de ce terminal au pied du lit du patient, avec toutes ses applications, a été récompensée par le Grand Prix de l'Innovation de l'Assemblée Nationale en 2010.

Les Blackberrys bannis par la DG

Au bout du compte, la multiplication des applications et des terminaux n'est pas une réjouissance pour les DSI. Les métiers peuvent être séduits sans bien saisir toutes les conséquences de leurs choix. Didier Lambert, ancien DSI d'Essilor et ancien président du Cigref, a ainsi eu à faire face à deux « crises » au cours de sa carrière. La première concernait l'arrivée des Blackberry. « J'avais fini par céder à la demande des utilisateurs et ceux-ci se sont mis à utiliser leur Blackberry intensivement en réunion, ce qui a considérablement énervé la direction générale, entraînant l'exclusion de ces terminaux mobiles » se souvient-il.

A l'inverse, quelques années plus tard, il décida en tant que DSI d'équiper chaque membre du ►

“
Une maman
peut prendre
en photo son bébé
avec la webcam

Philippe Huddleston
CH Douai

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Philippe Huddleston
du CH Douai
sur CIO Online


Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo
Didier Lambert,
ancien DSI d'Essilor
sur CIO Online



comité exécutif d'iPhone et « *cette fois, cela a très bien marché mais c'était clairement une volonté d'inclure ces terminaux dans nos usages* ». Les cadres dirigeants n'ont, pourrait-on croire, que peu d'usage de ces terminaux mobiles. En effet, ils saisissent peu ou même pas d'informations, laissant ces tâches à leurs collaborateurs. De plus, opérant dans la sphère stratégique, ils n'ont théoriquement pas à être joints en permanence sans délai, au contraire d'un agent ayant à garantir une continuité de service sur le terrain.

Convaincre les enfants et les épouses

Didier Lambert se rappelle de son erreur d'appréciation de l'époque : « *je me focalisais sur l'usage et non sur le statut. J'avais donc équipé en priorité les gens qui en avaient réellement besoin. Or, je me suis rendu compte petit à petit que c'était une erreur car, ce qui compte avec les membres du comité exécutif, ce sont leurs envies et pas leurs besoins. Et leurs premiers consultants pour leurs envies, ce sont leurs enfants voire leurs épouses.* » Dès lors, le DSI se mue en service support des VIP de l'entreprise pour tous leurs gadgets et leur informatique grise. Pour éviter ce déclassement de la DSI, « *il faut mettre en place une équipe de support dédiée qui s'occupe aussi de la formation des VIP. Les cours collectifs sont tout à fait exclus* » indique Didier Lambert.

La prise de pouvoir par les utilisateurs a donc commencé il y a fort longtemps par les cadres dirigeants. Aujourd'hui, toutes les directions métiers ont leurs exigences propres, exigences qui ne cessent de s'accroître. « *Il y a 20 ans, on pouvait arrêter tous les systèmes tous les lundis pour la maintenance et personne n'y trouvait rien à redire. Maintenant, c'est inenvisageable* » conclut Didier Lambert. ■

Bertrand Lemaire

Jeudi 17 mars 2011 - De 8 h 30 à 14 h 00
Etoile Saint Honoré - Paris 8e

INVITATION

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

TÉLÉCOMS ET RÉSEAUX DE NOUVELLE GÉNÉRATION

GAGNER EN EFFICACITÉ EN ENTREPRISE

Les télécoms d'entreprise font un bond en avant et reviennent sur le devant de la scène. Les progrès réalisés permettent de gagner en productivité et en réduction des coûts.

Les réseaux s'imposent comme une clé de la réussite des entreprises à l'heure des économies d'énergie, de l'optimisation des budgets, de la montée en puissance du Cloud Computing et de l'obligation d'accéder au système d'information depuis n'importe où, à tout moment.

Les nouveaux terminaux comme les tablettes, la réalité augmentée ou la vidéoconférence en haute définition sont autant d'aiguillons à ces télécoms de nouvelle génération...

LA CONFÉRENCE "TÉLÉCOMS ET RÉSEAUX DE NOUVELLE GÉNÉRATION"

ABORDERA L'ENSEMBLE DE CES THÈMES:

- Quelles sont les nouvelles applications qui poussent à la refonte des télécoms et des réseaux d'entreprise ?
- Quels outils de collaboration et de réseaux sociaux mettre en œuvre ?
- Comment utiliser au mieux la convergence (fixe-mobile, voix-données, serveurs-stockage) pour améliorer les performances de l'entreprise ?
- Quels services de VPN, de convergence et collaboratifs, attendre de son opérateur télécoms et quels services faut-il mieux mettre en œuvre avec un équipementier ?
- Quelles sont les conséquences sur l'organisation des équipes, sur les services aux utilisateurs et sur la formation ?
- Quelles sont les conséquences sur la sécurité du système d'information ?
- Comment optimiser son budget télécoms voix et données ?

INSCRIVEZ-VOUS



Maximisez la création de valeur métier par l'IT en industrialisant les processus de la DSI

Comment mieux piloter les missions de la DSI au service des métiers ? La réponse passe par la création de centres d'excellence pour l'industrialisation des processus de la production IT et du testing, en interne à l'entreprise ou chez un prestataire. C'est ce qu'a illustré le petit déjeuner organisé par CIO en partenariat avec HP et Steria, le 27 janvier dernier.

C'est dans le décor des boiseries de la grande bibliothèque de l'Automobile Club de France, Place de la Concorde à Paris, que CIO en partenariat avec HP et Steria a rencontré le 27 janvier une trentaine de décideurs IT de grandes entreprises à l'occasion d'un petit déjeuner sur le thème de l'optimisation de l'IT au service des métiers.

Automatisation et industrialisation

En ouverture de l'événement, Didier Navez, Senior Advisor du cabinet d'analystes Forrester Research, a rappelé que l'excellence opérationnelle des équipes informatiques demeure une exigence absolue à l'heure où la gestion des systèmes d'information se diffuse dans tous les métiers de l'entreprise. Dans ce contexte, « *la complexité grandissante de la gestion de l'IT appelle une industrialisation et une automatisation des processus* » souligne l'analyste.

Les objectifs clés des managers IT qui assistaient à la conférence ont ensuite pu être présentés par Jean-Pierre Blettner, directeur de la rédaction de CIO car ces responsables avaient répondu à un sondage dans les semaines précédant l'événement. Leurs priorités vont à l'alignement sur les métiers, aux gains en agilité et à la maîtrise des coûts. Dans ce cadre, les managers attendent de l'industrialisation qu'elle serve à l'amélioration continue des services de production IT. Quant aux tests, ils doivent intégrer les processus métiers de bout en bout, d'un point de vue fonctionnel.

Professionaliser développement, test et production

Face à ces demandes, Olivier Vallet, Senior Executive Vice-President, Directeur Général de Steria France en charge de l'Innovation et de la supervision des marchés Scandinavie et Belux, comme Bruno Buffenoir, directeur de HP Software France ont confirmé cette demande d'alignement, de flexibilité et de « *time-to-market* » des équipes IT. « *Il faut professionnaliser le développement, les tests et la production* » résume Olivier Vallet. Il a détaillé l'offre de services de testing et d'industrialisation de la production de Steria élaborée au fil du partenariat qui relie la SSII à HP, depuis plus de dix ans. La proposition couvre désormais l'ensemble de la chaîne IT en lien avec les exigences métiers des entreprises clientes.

Faire ce que l'on dit

« *Nous nous appliquons à nous-mêmes ce que nous préconisons pour nos clients* » a repris Olivier Vallet. Dans le détail, l'industrialisation des processus couvre entre autres les infrastructures et l'automatisation des tests applicatifs, jusqu'au test de processus métiers. Pour cela, Steria intègre de bout en bout les outils d'HP Software, complétés avec la solution de modélisation métier de la jeune pousse Smartesting. Tout le monde s'accorde à dire que la mise en place de ces nouveaux outils doit impérativement s'accompagner d'une gestion du changement.

A l'heure de la globalisation, « *Ces projets d'industrialisation ont d'autant plus de chances de réussir que les métiers sont demandeurs* » a poursuivi Olivier Vallet. Quant à Bruno Buffenoir, il souligne que « *le nouveau challenge est l'accélération de la mise à disposition des services de l'entreprise, deman-* ►

dée par les métiers. » Il faut donc d'une part créer des centres d'excellence, et d'autre part, répondre à l'arrivée du Web 2.0, avec des utilisateurs finaux plus exigeants vis-à-vis de l'IT. Le directeur de HP Software donne comme exemple de l'accélération des processus, une DSI qui « a aligné les solutions de tests selon le rythme des méthodes agiles, c'est-à-dire hebdomadaire. »

Formaliser et aussi réaliser

Il est également temps de passer à la mise en œuvre d'un catalogue de services « souvent formalisé mais pas industrialisé dans les organisations » dit-il. Dans la foulée, il est nécessaire de mettre en place des solutions de BSM (Business Service Management), assurant la supervision du système d'information sous un angle métier.

Si les activités d'études et de développement ont été industrialisées, « rares sont les cas où l'ensemble a été automatisé et où l'entreprise dispose d'un responsable de l'IT Supply Chain de bout en bout, en incluant aussi les processus métiers en amont », a relevé cependant Bruno Buffenoir.

180 clients sur 12 000 serveurs

Steria a, pour sa part, industrialisé ses centres de services de test et la production informatique à destination de ses entreprises clientes. C'est ce qu'a illustré Eric Fradet, directeur Industrialisation Infrastructure Management, du groupe Steria au travers des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans ce cadre. Cette démarche concerne ses deux Data Centers européens avec les outils Service Center, Service Management et Operations Manager de HP. Ce sont 180 entreprises clientes qui sont ainsi servies, ce qui représente 12 000 serveurs, virtuels ou physiques, en déployant les processus ITILv3.

De fait, l'industrialisation de la production IT est un passage obligé pour toutes les entreprises. Elle nécessite une gestion attentive du changement. C'est ce que l'on retiendra de l'intervention du Directeur Général de la filiale d'un groupe international français présent au CAC 40 en charge de délivrer les infrastructures informatiques à sa maison mère. Il a détaillé les enjeux du projet ITILv3 mené au sein de son groupe. Les processus de gestion des infrastructures IT sont en cours d'unification au niveau mondial pour les dizaines d'entités constituant la société. La 1ère vague du projet sera achevée à l'été 2011. Elle couvrira la gestion des incidents, des problèmes, du change et la gestion des opérations transverses. La 2ème vague concernera le catalogue de services et débutera à la mi 2011. Le défi est de faire adopter les mêmes outils par les équipes informatiques locales. Trois mille personnes seront formées dans cette première vague.

Industrialiser les tests

Autre besoin central, il est capital d'industrialiser le testing. André Mourin, directeur Performance des Processus et Validation des produits à la DSI Opérateur et Corporate chez l'opérateur mobile SFR, est ainsi intervenu afin de décrire la « Testing Factory » mise en place chez SFR par Steria avec la plateforme Quality Center de HP et les outils de modélisation de Smartesting. Les tests sont rationalisés afin de réduire les coûts, améliorer la couverture fonctionnelle et éviter que deux prestataires n'effectuent les mêmes tests dans le cycle en V, SFR ayant plusieurs fournisseurs différents pour ses développements logiciels. Les processus métiers sont testés de bout en bout lors du processus de validation. Laurent Py, PDG de la société Smartesting a alors expliqué comment créer, optimiser et automatiser le test de processus métiers, mobilisant plusieurs applications. L'outil qu'il propose est issu de la recherche scientifique et s'insère entre les outils de description de processus métiers et les outils d'exécution de plans de tests.

S'adapter à la génération Y

Ce petit déjeuner s'est conclu par une session de questions/réponses animée réunissant l'ensemble des intervenants qui ont échangé avec les managers IT présents dans la salle. La gestion du changement est apparue comme une question récurrente. « Il faut expliquer ce que l'on fait et pourquoi on le fait, sinon il n'y a aucune chance pour que cela marche » a relevé Eric Fradet. Au final, Olivier Vallet a souligné l'expertise nécessaire à la mise en œuvre de telles solutions tandis que Bruno Buffenoir a rappelé la nécessité d'intégrer une vision globale partant de l'ALM (Application Lifecycle Management), d'ITILv3 et de l'ISO 20 000, pour aller jusqu'à l'intégration des outils de communication de la génération « Y », une génération attendue massivement en 2020 dans les entreprises, démodant d'un coup le traditionnel email. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez l'intégralité
de l'événement
sur CIO Online

« Devenir directeur général ? C'est une histoire de confiance »

Paul Corbel est directeur général de SFR Business Team après avoir été DSI de SFR. Après vingt ans de management technique, il souhaitait de nouveaux challenges et voir ce qu'il donnait de l'autre côté de la barrière, en dirigeant une entité commerciale.



CIO : *vous êtes directeur général de SFR Business Team, l'entité de services aux entreprises de l'opérateur télécoms SFR. Or, vous avez été directeur général réseaux et systèmes de SFR de 2006 à 2008, c'est-à-dire la direction des systèmes d'information (DSI) de l'opérateur. Comment devient-on directeur général d'une entité commerciale alors que l'on a dirigé une entité technique ?*

Paul Corbel : Il faut un patron qui ose vous confier cette responsabilité ! Frank Esser, qui est mon patron et le PDG de SFR, me connaissait bien. Nous travaillons ensemble depuis plusieurs années. C'est une histoire de confiance. Il faut aussi pour le DSI un esprit de challenger et aimer les défis. Les circonstances s'y prêtaient également. Nous étions en train de fusionner les équipes entre les opérateurs SFR et Neuf Cegetel. Les conditions étaient réunies pour que cela puisse se faire. J'agissais beaucoup au niveau

de la transformation des équipes. J'ai toujours eu également une vision très marketing des technologies et de la DSI.

CIO : *Quelle vision avez-vous développée pour devenir directeur général de SFR Business Team ?*

Paul Corbel : Il faut une vision marketing de la manière dont le marché des services télécoms va évoluer. Il ne suffit pas d'avoir les meilleurs services, il faut également mettre en place les meilleurs canaux pour les vendre. A ce titre, nous avons un millier de vendeurs dans les espaces SFR Business Team et le canal des intégrateurs. J'ai également appris en marchant en m'entourant d'une équipe d'experts.

CIO : *Quelles qualités personnelles faut-il cultiver pour diriger une entité commerciale alors que l'on a dirigé une entité plutôt technique ?*

Paul Corbel : Il faut avoir un intérêt pour le business, et se poser la question « Est-ce que j'ai envie de le faire ? » Cela faisait vingt ans que j'étais manager technique. Je voulais voir ce que je pouvais donner de l'autre côté de la barrière. Les qualités à développer sont alors la capacité d'animation, la délégation, la curiosité et la rigueur. Le commerce c'est beaucoup de rigueur et d'organisation. Il faut structurer une approche de « go-to-market ». Dans tous les cas, il faut rester modeste. La force d'une entreprise, c'est la force du collectif.

CIO : *Vous avez été DSI de 2006 à 2008, quel était votre parcours avant de devenir DSI ?*

Paul Corbel : En fait, j'avais 10 ans d'expérience dans le management de projets d'informatique embarquée. J'avais notamment travaillé chez Matra de 1988 à 1991, puis trois ans en tant que directeur de projets et consultant chez Steria de 1992 à 1995. ►

UN POLYTECHNICIEN SPÉCIALISTE DES TÉLÉCOMS

C'est un parcours au départ très pointu dans les télécoms qu'a emprunté Paul Corbel. Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST). Il débute sa carrière chez Alcatel en 1981. Il exerce alors des fonctions de responsable en Recherche et Développement dans le domaine des télécommunications personnelles et d'entreprise. En 1988, il devient responsable des développements logiciels de la Division Radiocommunications de Matra Communications. Il participe alors au développement des premiers équipements d'infrastructure GSM déployés par

France Télécom. En 1991, il est détaché chez l'Opérateur Microtel (qui emploie la norme GSM 1800), devenu Orange UK, en Grande-Bretagne. De 1992 à 1995, Paul Corbel travaille au sein de la SSII Steria où il occupe des postes de Directeur de projets et de Consultant. C'est en 1995 qu'il rejoint SFR, comme Directeur du projet DCS 1800 (norme de téléphonie mobile). Après avoir été responsable de la Division radio et Directeur Technique, il occupe à partir de 2000 le poste de Directeur du Réseau Mobile. En 2003, il est nommé Directeur Réseau et Services de SFR, puis Directeur Général Réseau et Systèmes en 2006. ■

CIO : Quelle doit être la vision d'un DSI à votre avis ?

Paul Corbel : Il doit rendre le système d'information le plus agile possible pour les métiers. Une agilité maximale du système d'information permet d'accompagner le développement de l'entreprise. Pour cela, il faut améliorer le mode de fonctionnement entre l'informatique et les métiers. L'idée est que les deux travaillent avec le même objectif métier, et pas en mode client/fournisseur. Cela permet de développer un mode gagnant-gagnant entre le système d'information et les métiers. Ensuite, il faut transformer le système d'information « Legacy » en développant à côté un système d'information moderne. Et, enfin, tout cela est une aventure humaine.

CIO : Quelles étaient vos priorités lorsque vous étiez DSI ?

Paul Corbel : Ma première tâche a été d'offrir un service de qualité et une continuité de service. C'est ingrat mais il faut le faire. Ensuite, il faut maîtriser les coûts et mieux, les améliorer. J'ai en particulier refondu notre TMA (Tierce Maintenance Applicative). J'ai fait en sorte de globaliser la sous-traitance de notre système d'information. Nous avions entre 15 et 20 prestataires et j'ai ramené ce nombre à quatre ou cinq pour la TMA. L'objectif était de faire plus avec le même budget. En réduisant le nombre de fournisseurs, on réduit les coûts d'intégration entre les prestations de ces différents fournisseurs.

CIO : Côté applicatifs, avez-vous mis en œuvre des outils particuliers ?

Paul Corbel : J'ai travaillé à remettre sur les rails notre système de gestion des offres et du *billing* [NDLR : facturation]. Nous avons également mis en œuvre un nouvel outil de gestion de la relation client d'origine Clarify, le tout en deux ans. J'insiste sur le fait que la relation avec les métiers est la clé. Il ne faut pas hésiter à faire de l'innovation. En particulier, dans le domaine de l'automatisation des forces de vente, il y avait des doutes sur la voie à suivre : fallait-il développer un outil par nous-mêmes ou acheter un produit sur étagère ? J'ai proposé que l'on utilise Salesforce, la solution de gestion en mode Saas, il y a deux ans. Et nous avons pu mettre en œuvre cette solution vite et bien. Une solution à utiliser sans modération mais sans excès. ■

Propos recueillis par Jean-Pierre Blettner

INVITATION CONFERENCE VIRTUALISATION

Judi 7 avril 2011
de 8 h 30 à 14 h 00

Automobile Club de France
Paris 8e

L'INDUSTRIALISATION DU POSTE DE TRAVAIL JUSQU'AU DATA CENTER

Synonyme de souplesse et de sécurité pour les salles informatiques, la virtualisation est une étape préalable au Cloud Computing.

La nouvelle vague de cette technologie révolutionne désormais les postes de travail de l'entreprise. L'impact sera majeur pour les utilisateurs métiers, ce qui impose de soigner la gestion du changement.

Côté Data Center, l'heure est à l'industrialisation et à la généralisation de la virtualisation aux serveurs les plus critiques, ce qui nécessite des outils adaptés et une évolution significative des compétences des équipes IT.

**La conférence Virtualisation à laquelle vous convient la rédaction de CIO,
répondra à ces questions :**

- Quel ROI pour la virtualisation de ses centres informatiques et des postes de travail ?
- Quelles sont les étapes clés d'un projet de virtualisation ?
- Quelles sont les conséquences sur l'organisation des équipes, les services aux utilisateurs, les ressources humaines ou la formation ?
- Comment piloter au mieux une infrastructure virtualisée ?
- Quels systèmes d'information se prêtent le mieux à une virtualisation de bout en bout ?
- Quelle gouvernance pour un système d'information virtualisé ?
- Comment choisir l'écosystème de virtualisation qui correspond le mieux à votre entreprise ?
- Quels serveurs, applications et types de postes de travail conserver hors de la virtualisation ?

INSCRIVEZ-VOUS

6 conseils pour votre CV et vous comparer à la crème de la crème

Nos confrères de CIO aux Etats Unis proposent six conseils dans la rédaction de son CV. Ils publient en prime les CV de trois DSI réels, aux profils remarquables, appliquant ces bonnes pratiques.

Comment rédiger le meilleur CV pour un manager IT ? Les opinions divergent quand il s'agit de retenir l'attention d'un recruteur de cadres dirigeants. On vous a probablement dit qu'il fallait que votre CV raconte une histoire à propos de votre expérience, et qu'il doit donc comporter des détails spécifiques sur vos réussites professionnelles. Or, dans le même temps, vous avez probablement lu que le CV doit être bref et qu'il doit juste donner assez d'informations pour que le recruteur ait envie de vous appeler pour en savoir plus. Ces conseils contradictoires ont de quoi bloquer les meilleures volontés lorsqu'il s'agit de mettre à jour son CV.

CIO.com vous propose les meilleurs conseils donnés par des recruteurs sur ce qu'ils veulent voir dans un CV et qui les amène à se dire : je dois appeler cette personne ! Ces recruteurs ont donné des réponses simples et cohérentes. Ils recherchent trois éléments principaux : une carrière stable et solide qui a progressé au fil des ans, des informations sur les capacités de leader du candidat et un soupçon de personnalité. Voici six conseils pour qu'un recruteur vous appelle. Vous trouverez également trois exemples de CV réels de DSI que les recruteurs ont trouvé remarquables. Les noms ont été supprimés, ainsi que ceux des entreprises afin de préserver l'anonymat des DSI concernés.

- ❶ **Soyez bref.** Ne fournissez pas une tonne de détails, il s'agit juste donner au recruteur une idée de ce que vous avez fait dans le passé afin qu'il voit si votre profil correspond à l'une de ses recherches en cours. Le minimum que veut savoir le recruteur est où vous avez travaillé, le poste occupé, la durée durant laquelle vous l'avez occupé, vos réalisations les plus pertinentes dans ce poste, et votre formation. En étant bref, cela vous force à choisir les réalisations qui sont les plus pertinentes par rapport au poste auquel vous postulez. Si vous n'êtes pas candidat à un poste particulier, et que vous voulez juste apparaître sur le radar du recruteur, choisissez les réalisations dans chaque fonction que vous avez occupée qui soient les plus pertinentes par rapport au rôle d'un DSI en général, en clair celles qui démontrent votre efficacité en tant que leader et votre capacité à créer de la valeur métiers, de la valeur business. Alors quelle longueur pour son CV : deux ou trois pages, pas plus.
- ❷ **Soyez clairs.** Choisissez un format traditionnel chronologique qui simplifie la lecture des informations. Les noms des entreprises et les postes occupés devraient être en gras. Les réalisations marquantes devraient être présentées dans une liste à puces. Si le nom de l'entreprise pour laquelle vous avez travaillé n'est pas connu, précisez l'activité et le chiffre d'affaires, comme « *kiki.com, une société de développement de widgets qui réalise 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaire.* » Faites attention à ne pas tenter maladroitement de dissimuler des vides dans votre CV. Cela attire immédiatement la suspicion. Les recruteurs professionnels seraient plutôt partisans de la transparence à 100 %.
- ❸ **Centrez-vous sur la valeur business.** Trop de CV de DSI focalisent sur les réalisations et les mises en œuvre techniques. Ils ne parlent pas de la valeur fournie aux métiers, c'est une erreur. Il faut chiffrer vos réalisations en dollars ou en pourcentages, et souligner des sujets comme le chiffre d'affaires, le bénéfice, ou les améliorations de l'EBITDA ou du ROI apportées par les projets que vous avez réalisés. Résistez à la tentation de lister toutes les technologies avec lesquelles vous avez travaillé. Il peut être plus intéressant de mentionner certaines technologies dans le cadre de vos réalisations, comme le fait d'avoir « *consolidé 17 systèmes SAP en une seule instance.* » Si vous succombez à la tentation de placer les technologies ►

que vous connaissez dans une partie séparée de votre CV, vous allez apparaître comme un « Geek » pour les recruteurs, or de nos jours, les entreprises veulent recruter des DSI centrés sur le business.

④ Communiquez sur votre capacité de leadership. Un critère essentiel pour obtenir un poste de DSI est d'être un leader efficace. Pour communiquer sur ce thème dans votre CV, il y a deux moyens principaux. Le premier c'est de mentionner les réalisations dans lesquelles vous avez du animer et créer une équipe, effectuer la gestion du changement ou un redressement, ainsi que les partenariats menés avec d'autres directions business ou d'autres dirigeants dans l'entreprise. Le second c'est de décrire la taille et le périmètre de votre organisation, en d'autres termes étiez-vous un DSI dans une division ou un DSI global, le nombre de personnes gérées en direct dans votre équipe, le budget géré.

⑤ Montrez une progression régulière de votre carrière. Les recruteurs sont à la recherche de points de repères dans un CV, et en particulier de signes qui indiquent une progression régulière dans votre carrière. L'idéal est un candidat qui a gravi progressivement les barreaux de l'échelle vers des postes de responsabilités croissantes, et dont chaque changement de poste ou d'entreprise ait validé cette progression. Il faut également que la durée dans chaque poste ait été suffisante pour y avoir réalisé des contributions réelles pour son employeur.

⑥ Soyez humain. Au-delà de l'évaluation de vos capacités de leader, les recruteurs veulent commencer à vous appréhender d'un point de vue individuel. Mais il ne s'agit de la liste de vos passe-temps préférés, cela concerne plutôt le style de votre écriture afin qu'elle permette de comprendre si votre culture et celle de leur client seront compatibles. Une écriture standardisée, trop formatée empêcherait cette appréciation, et pourrait être un frein au recrutement. Il faut écrire son CV avec sa manière personnelle, dans ses propres mots.

Pour en savoir plus

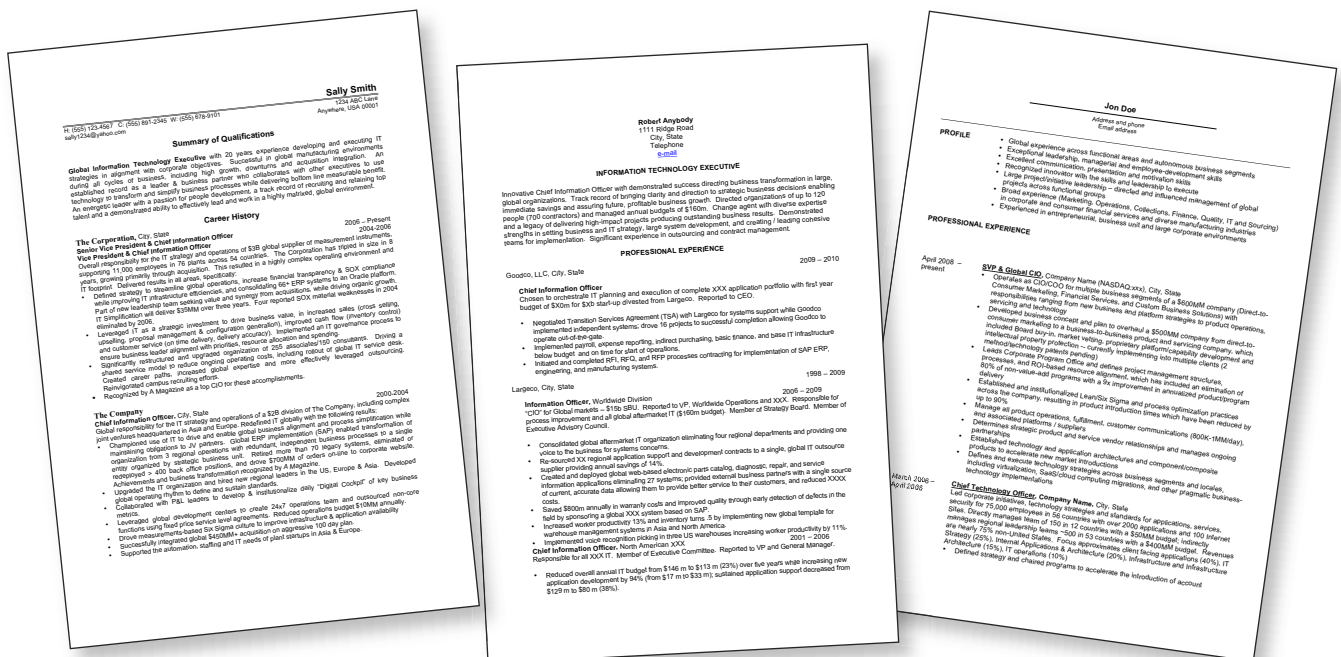


Retrouvez
la version originale
sur
CIO États Unis



Meridith Levinson, CIO

Voici 3 CV réels pour lesquels ces conseils ont été appliqués, comparez-vous !



Ci-après, trois DSI vous présentent leurs CV anonymisés. Sally Smith a 20 ans d'expérience dans le développement et l'exécution de stratégies IT alignées sur le business. Robert Anybody, DSI innovant, a réussi des transformations d'activités dans des entreprises globales. Enfin, John Doe possède une expérience dans divers domaines fonctionnels et business, avec d'exceptionnelles qualités de leadership et de manager.

Sally Smith

H: (555) 123-4567 C: (555) 891-2345 W: (555) 678-9101
sally1234@yahoo.com

1234 ABC Lane
Anywhere, USA 00001

Summary of Qualifications

Global Information Technology Executive with 20 years experience developing and executing IT strategies in alignment with corporate objectives. Successful in global manufacturing environments during all cycles of business, including high growth, downturns and acquisition integration. An established record as a leader & business partner who collaborates with other executives to use technology to transform and simplify business processes while delivering bottom line measurable benefit. An energetic leader with a passion for people development, a track record of recruiting and retaining top talent and a demonstrated ability to effectively lead and work in a highly matrixed, global environment.

Career History

The Corporation, City, State

Senior Vice President & Chief Information Officer

2006 – Present

Vice President & Chief Information Officer

2004-2006

Overall responsibility for the IT strategy and operations of \$3B global supplier of measurement instruments, supporting 11,000 employees in 76 plants across 54 countries. The Corporation has tripled in size in 8 years, growing primarily through acquisition. This resulted in a highly complex operating environment and IT footprint. Delivered results in all areas, specifically:

- Defined strategy to streamline global operations, increase financial transparency & SOX compliance while improving IT infrastructure efficiencies, and consolidating 66+ ERP systems to an Oracle platform. Part of new leadership team seeking value and synergy from acquisitions, while driving organic growth. IT Simplification will deliver \$35MM over three years. Four reported SOX material weaknesses in 2004 eliminated by 2006.
- Leveraged IT as a strategic investment to drive business value, in increased sales (cross selling, upselling, proposal management & configuration generation), improved cash flow (inventory control) and customer service (on time delivery, delivery accuracy). Implemented an IT governance process to ensure business leader alignment with priorities, resource allocation and spending.
- Significantly restructured and upgraded organization of 255 associates/150 consultants. Driving a shared service model to reduce ongoing operating costs, including rollout of global IT service desk. Created career paths, increased global expertise and more effectively leveraged outsourcing. Reinvigorated campus recruiting efforts.
- Recognized by A Magazine as a top CIO for these accomplishments.

The Company

Chief Information Officer, City, State

2000-2004

Global responsibility for the IT strategy and operations of a \$2B division of The Company, including complex joint ventures headquartered in Asia and Europe. Redefined IT globally with the following results:

- Championed use of IT to drive and enable global business alignment and process simplification while maintaining obligations to JV partners. Global ERP implementation (SAP) enabled transformation of organization from 3 regional operations with redundant, independent business processes to a single entity organized by strategic business unit. Retired more than 70 legacy systems, eliminated or redeployed > 400 back office positions, and drove \$700MM of orders on-line to corporate website. Achievements and business transformation recognized by *A Magazine*.
- Upgraded the IT organization and hired new regional leaders in the US, Europe & Asia. Developed global operating rhythm to define and sustain standards.
- Collaborated with P&L leaders to develop & institutionalize daily "Digital Cockpit" of key business metrics.
- Leveraged global development centers to create 24x7 operations team and outsourced non-core functions using fixed price service level agreements. Reduced operations budget \$10MM annually.
- Drove measurements-based Six Sigma culture to improve infrastructure & application availability
- Successfully integrated global \$450MM+ acquisition on aggressive 100 day plan.
- Supported the automation, staffing and IT needs of plant startups in Asia & Europe.

Manager, Global Human Resource Systems, City, State

1998-2000

Partnering with corporate HR leadership, defined IT strategy for Global Employee Services organization. Transformed use and storage of employee data at The Company by leading implementation of company-wide human resource system (Oracle). Assumed role while project was in crisis, quickly assessed operating mechanisms and implemented significant changes in operating rhythm, personnel and consulting contract structure. Lead 140+ person team who successfully drove implementation of system for more than 200,000 employees from 12 divisions in 17 counties in 15 months, including employees governed by European data protection guidelines.

With employee data centralized, championed process changes to leverage the asset and drive change to enable benefits (< 18 month payback on Employee Database):

- Replaced paper laden annual employee, organization & staffing review ("Session C") process with automated on-line system and approval workflow.
- Created "top talent" profile system used by senior HR managers to identify and track key employees. Rolled out global compensation planning tool for salary, stock and bonus planning and analysis.
- Enabled the first ever "Global Employee ID", and linked employee on boarding, transfer, and exit processes to IT and physical security (plant) access.

IT Leader, Finance, Sourcing & Technology, City, State

1996-1998

Responsible for IT strategy & operations for 3 global functions (\$8B)

- Finance: lead implementation of global general ledger (Oracle), including definition and implementation of common chart of accounts and global monthly closing process.
- Sourcing: partnered with functional leaders to develop strategy for global on-line purchasing catalog (Oracle) in order to aggregate global buy and eliminate "leakage" from corporate contracts, leading to savings of over \$10MM annually.
- Technology: lead rollout out of global "Product Line Design System" (Optiva), enabling chemists in the Netherlands, US and Singapore to collaborate on new product design and introduction, reducing development cycle time by 35%.

IT Leader, US Payroll, City, State

1995-1996

Ran the US Payroll system, paying over 100,000 employees and implementing changes to incorporate newly created standard pay practices. Managed vendor relationships with externally provided IT support, including systems monitoring, change control, tax submittal, and check printing & delivery. Implemented employee self service tools for deduction changes, time & attendance reporting and payroll lookups.

Program Manager, Next Generation Payroll, City, State

1994-1995

Lead cross-division team from Finance, HR & IT to select a replacement system for US Payroll. Concluded that existing non-standard pay practices across divisions would hinder a new system implementation. Recommended that project be delayed & efforts first focused on standardization before systems replacement.

Project Leader, Engineering Systems, City, State

1991-1994

Lead development of rules based requisition engineering system..

ABC Consulting Services**Systems Analyst, City, State**

1990-1991

A Corporation**Senior Systems Analyst, City, State**

1989-1990

Systems Analyst, City, State

1987-1989

Education

M.S. Industrial Engineering/Mgmt Systems	An Institute, City, State	1992
B.S. Computer Science	An Institute, City, State	1987
Global Business Management Course	Corporation, City, State	2000
Executive Information Management Program	Corporation, City, State	1999
Management Development Course	Corporation, City, State	1998

Other

University of North America, IT Advisory Council, MIS MBA	2004-Present
Community Volunteer Organization	1990-2004
Anywhere, USA Chapter Officer	2002-2004
Women's Network	1998-2004
Co-Lead, USA Chapter	2001-2004
Women's Basketball Alumnae Board	1987-2004
Co-Chairwoman, Athletic Fundraising project	2006-Present

Robert Anybody
 1111 Ridge Road
 City, State
 Telephone
[e-mail](#)

INFORMATION TECHNOLOGY EXECUTIVE

Innovative Chief Information Officer with demonstrated success directing business transformation in large, global organizations. Track record of bringing clarity and direction to strategic business decisions enabling immediate savings and assuring future, profitable business growth. Directed organizations of up to 120 people (700 contractors) and managed annual budgets of \$160m. Change agent with diverse expertise and a legacy of delivering high-impact projects producing outstanding business results. Demonstrated strengths in setting business and IT strategy, large system development, and creating / leading cohesive teams for implementation. Significant experience in outsourcing and contract management.

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Goodco, LLC, City, State

2009 – 2010

Chief Information Officer

Chosen to orchestrate IT planning and execution of complete XXX application portfolio with first year budget of \$X0m for \$Xb start-up divested from Largeco. Reported to CEO.

- Negotiated Transition Services Agreement (TSA) with Largeco for systems support while Goodco implemented independent systems; drove 16 projects to successful completion allowing Goodco to operate out-of-the-gate.
- Implemented payroll, expense reporting, indirect purchasing, basic finance, and base IT infrastructure below budget and on time for start of operations.
- Initiated and completed RFI, RFQ, and RFP processes contracting for implementation of SAP ERP, engineering, and manufacturing systems.

Largeco, City, State

1998 – 2009

Information Officer, Worldwide Division

2006 – 2009

"CIO" for Global markets -- \$15b SBU. Reported to VP, Worldwide Operations and XXX. Responsible for process improvement and all global aftermarket IT (\$160m budget). Member of Strategy Board. Member of Executive Advisory Council.

- Consolidated global aftermarket IT organization eliminating four regional departments and providing one voice to the business for systems concerns.
- Re-sourced XX regional application support and development contracts to a single, global IT outsource supplier providing annual savings of 14%.
- Created and deployed global web-based electronic parts catalog, diagnostic, repair, and service information applications eliminating 27 systems; provided external business partners with a single source of current, accurate data allowing them to provide better service to their customers, and reduced XXXX costs.
- Saved \$800m annually in warranty costs and improved quality through early detection of defects in the field by sponsoring a global XXX system based on SAP.
- Increased worker productivity 13% and inventory turns .5 by implementing new global template for warehouse management systems in Asia and North America.
- Implemented voice recognition picking in three US warehouses increasing worker productivity by 11%.

Chief Information Officer, North American XXX

2001 – 2006

Responsible for all XXX IT. Member of Executive Committee. Reported to VP and General Manager.

- Reduced overall annual IT budget from \$146 m to \$113 m (23%) over five years while increasing new application development by 94% (from \$17 m to \$33 m); sustained application support decreased from \$129 m to \$80 m (38%).

- Negotiated five-year, \$570m contract reducing reliance on single supplier and saving 17% annually.
- Received prestigious award for developing / deploying 17 new warehouse management systems increasing productivity by over 72% with corresponding 48% decrease in parts distribution center staffing.
- Achieved 33% reduction in inventory while keeping availability constant by developing / deploying new Distribution Requirements Planning System (DRP forecasting).
- Attained CMMi level three certification in software development factory providing for a consistent, repeatable, professional approach to project management.
- Instituted ITIL operations practices bringing a level of discipline to the systems operations factory and reducing system outages.

Director, Architecture and Product Development, ebusiness 2001
Responsible for architecture and web-based applications for newly created Internet-focused CRM division with 20 direct reports and a budget of \$XXm.

- Founded e-commerce Joint Venture that avoided disintermediation and enabled trade between XXX.
- Established first common world-wide development of web-based applications within XXXX by publishing architecture standard for Internet e-commerce applications.

Information Officer, XXX Operations 1998 – 2001
Recruited to create North American XXX IT organization with \$XXXm budget.

- Established / organized 120 person IT department with outsourced model thus focusing IT strategically for the business and eliminating reliance on single out-sourced supplier.
- Received prestigious award for resourcing \$XX m, five-year contract from service providers.
- Developed comprehensive e-commerce strategy for XXXX deploying b2b between XXXX and warehouse distributors and b2c between warehouse distributors and installers gathering industry leading insight and leading to increased revenue.

Industry Leader, City, State 1973 – 1998

Chief Information Officer, XXX Division, Europe 1991 – 1998
Responsible for all IT within \$1.5 b SBU. Reported to the Director, Parts Distribution who reported to the Senior Vice President, Worldwide Parts and Corporate Administration.

- Merged three organizations and restructured to self-directed work teams resulting in managed reduction of 30% of systems staff over four year period to a level of 50 developers and 15 contingent workers.
- Improved communication between business and IT by establishing business planning council where four top Division decision makers meet quarterly with IT staff and prioritize initiatives.
- Coordinated study for new 1m sq ft fast moving parts warehouse based on optimum location, size, and productivity; provided systems for outsourced warehouse; project resulted in annual savings over \$20 m and required 1,400 work days.
- Installed Radio Frequency equipment throughout North American and European warehouses saving over \$2.2 m annually; required 1,200+ workdays; realized 153% ROI and 2.1 year payout.
- Received Chairman's Honors for deploying first electronic commerce application utilizing the Internet between the Company and international dealers saving \$700k annually and reducing overseas parts order cycle time from three days to five minutes.
- Managed development for largest information system ever attempted; project terminated after delivery of outside contracted components; negotiated settlement with two suppliers and directed successful delivery of in-house system requiring over 7,000 work days and providing 70% of failed project deliverables at 25% of the cost.

Division Manager, Computer Operations, City, State 1988 – 1991

- Special Assignment -- Spearheaded adoption of Corporate-wide standardization for e-mail and desktop application suites consolidating 14 disparate mail systems, saving \$7+ m annually across 49,000 users.

Chief Information Officer, Joint Venture, City, State 1987 – 1988

- Created IT function for global joint venture between XXXX and XXXX.

Chief Information Officer, Industry Leader Group, City, State 1985 – 1987

Assistant Manager, Computer Centers, City, State 1979 – 1985

- Special Assignment – Six month assignment in Washington, DC – recommended 154 actions leading to three-year savings of \$12.8b; testified to Full Senate XXX Committee; honored at two White House Rose Garden ceremonies.

General Supervisor, Computer Services, Distribution Center, Europe 1977 – 1979

Supervisor, Computer Services, Sales Branch, Eastern, USA 1975 – 1977

Data Analyst, Industry Leader, Happy Town, USA 1974 – 1975

Computer Programmer, Industry Leader, Happy Town, USA 1973 – 1974

EDUCATION

M.B.A., Operations Management, State University, City, State

B.S., Computer Science, State University, City, State

Jon Doe

Address and phone
Email address

PROFILE

- Global experience across functional areas and autonomous business segments
- Exceptional leadership, managerial and employee-development skills
- Excellent communication, presentation and motivation skills
- Recognized innovator with the skills and leadership to execute
- Large project/initiative leadership – directed and influenced management of global projects across functional groups
- Broad experience (Marketing, Operations, Collections, Finance, Quality, IT and Sourcing) in corporate and consumer financial services and diverse manufacturing industries
- Experienced in entrepreneurial, business unit and large corporate environments

PROFESSIONAL EXPERIENCE

April 2008 –
present

SVP & Global CIO, Company Name (NASDAQ:xxx), City, State

- Operates as CIO/COO for multiple business segments of a \$600MM company (Direct-to-Consumer Marketing, Financial Services, and Custom Business Solutions) with responsibilities ranging from new business and platform strategies to product operations, servicing and technology
- Developed business concept and plan to overhaul a \$500MM company from direct-to-consumer marketing to a business-to-business product and servicing company, which included Board buy-in, market vetting, proprietary platform/capability development and intellectual property protection -- currently implementing into multiple clients (2 method/technology patents pending)
- Leads Corporate Program Office and defines project management structures, processes, and ROI-based resource alignment, which has included an elimination of 80% of non-value-add programs with a 9x improvement in annualized product/program delivery
- Established and institutionalized Lean/Six Sigma and process optimization practices across the company, resulting in product introduction times which have been reduced by up to 90%
- Manage all product operations, fulfillment, customer communications (800K-1MM/day), and associated platforms / suppliers
- Determines strategic product and service vendor relationships and manages ongoing partnerships
- Established technology and application architectures and component/composite products to accelerate new market introductions
- Defines and execute technology strategies across business segments and locales, including virtualization, SaaS/cloud computing migrations, and other pragmatic business-technology implementations

March 2006 –
April 2008

Chief Technology Officer, Company Name, City, State

Led corporate initiatives, technology strategies and standards for applications, services, security for 75,000 employees in 56 countries with over 2000 applications and 100 Internet Sites. Directly manages team of 150 in 12 countries with a \$50MM budget; indirectly manages regional leadership teams ~500 in 53 countries with a \$400MM budget. Revenues are nearly 75% non-United States. Focus approximates client facing applications (40%), IT Strategy (25%), Internal Applications & Architecture (20%), Infrastructure and Infrastructure Architecture (15%), IT operations (10%)

- Defined strategy and chaired programs to accelerate the introduction of account

originations and servicing over the Internet for global clients. Initial program (October, 2007) planned to reduce cycle time of additional country online originations services launch from 9-12 months to 60 days and increased accept rates from <10% to >35%

- Designed integration strategy and usability for servicing and product information of next generation Internet and Mobile Applications, including free project planning applications for consumers that present new opportunities for revenue generation and increased customer loyalty
- Led effort to define new product derivatives for yyy team – products designed to increase customer retention and profitability -- based on existing technologies and platforms. Market value currently undergoing internal analysis
- Grew Secure Instant Messaging platforms to 19 installations, globally, with more than 2000 brokers and dealers online and reduced extranet implementation to 15 days
- Launched broker portal in abc generating €30MM in incremental volume and significant improvements in Net Promoter Scores
- Defined architecture roadmap and standards for Service Oriented Architectures (SOA) -- includes redesign of legacy systems into component and composite applications to support plans for accelerated introduction of products and services online
- Enhanced knowledge management systems and introduced blogs to improve communication and transparency across the globe

Reported to CIO. Managed staff of 150 employees and contractors directly in 12 countries, plus on a dotted line manages regional CTO organizations comprising 500 employees and contractors in 53 countries. Direct reports include: Global Initiatives Lead/Application Services (4 employees plus 15 contractors), Shared Services Lead (2 employees plus 80 contractors), Infrastructure Lead (30 employees), Applications Architecture Lead (5 employees plus 40 contractors), Information Protection Lead (12 employees), European Initiatives Lead (5 employees), European Systems Architecture Lead (20 employees), Acquisitions & Dispositions IT Leader (3 employees).

March 2004 –
March 2006

Manager, Corporate Initiatives Group (Corporate Executive), Company Name

- Led global corporate initiatives to simplify and standardize technology services for 300,000 users in 120 countries – created solution, generated support, negotiated services contracts and led migration teams and regional councils
- Led team of 100+ cross-functional resources through culture change associated with a shift in business fundamentals from decentralized/customized contractor-based model to standardized service-based model, including rationalization of 500 contracts for an estimated \$80MM program savings
- Designed Open Source strategies and migration paths and define technology solutions to optimize license asset cost models across 25,000 servers

Finance (15%):

- Led company-wide financial analyses of \$4B technology expenditure
- Taught financial planning and project salesmanship courses and case studies to senior IT leaders

Sourcing / Commodity Management (30%):

- Led matrixed team of metals experts in commodity management of xxx, xxx, xxx, and other xxx of approximately \$3.5B/year. Chaired contract negotiations for scrap management to optimize revenues and support hedging strategies
- Managed internal corporate applications and vendors including employee cost management and online auction systems

Corporate Management (20%):

- Supported Corporate Chief Information Officer/SVP with Board of Directors, Investment Analyst and Corporate Executive Council-level analyses and presentations on topics including internal market opportunities and commodities forecasts

Reported to Corporate Chief Information Officer.

February 2001 –
March 2004

Director, Global Initiatives, Company Name

Led team of Global Project Managers, Initiative Leaders and offshore developers to create and institutionalize intranet-based Knowledge Management systems in 43 countries resulting in \$8.5MM direct annual savings.

- Led initiatives to ensure business-wide Sarbanes-Oxley IT compliance, auditing, and certification across financial management systems (section 404) supporting \$80B in assets
- Created 3-year systems strategy, 12-month operating plan, Information Security structure, and Human Resource plan aligning 48 business units from 33 countries
- Developed and implemented Client Extranet solutions for secure communications and collaboration to 200 key business clients representing >\$100MM Net Income, saving \$4MM/year in infrastructure costs
- Led global Ombudsperson team of 51 Ombudspersons in 31 countries

Led team of 80 Global Project Managers, Initiative Leaders and offshore developers to create and institutionalize intranet-based Knowledge Management systems in 43 countries resulting in \$8.5MM direct annual savings

September 1999 –
February 2001

Project Manager, Global Banking Systems / Global Initiatives, Company Name

- Managed evaluation, solution identification, and implementation of a mortgage banking system for xxx Bank in City, Country
- Developed 3-year Internet and mobile technologies and systems strategy for Eastern European Bank (#2 bank in country, controlled by xxx 35%)
- Designed desktop computing support procedures and process improvement resulting in 70% reduction in global problem resolution cycle time, including surveying technologies (patent pending)
- Negotiated contract and implemented systems for business-wide use of e-Learning suite consisting of 500+ online courses in 5 languages

Reported to CIO Europe-East/Central.

June 1998 –
September 1999

Technology Operations Leader, Company Name

- Managed team of 25 operators and mainframe contractors to ensure 24x7 service window reducing downtime costs by \$2.5MM/year
- Managed all Bankcard mainframe operations for Corporate, Purchasing, and Consumer cards, >\$5B nightly processing
- Reduced operator / analyst attrition from 40%/year to 0%/year through optimized scheduling, career planning, and employee development
- Led Year 2000 conversion for Mainframe Operations and managed rollover

January 1998 –
June 1998

Six Sigma Black Belt, Quality, Company Name

- Led Six Sigma Quality project for process improvement in Customer Service, Collections, and Credit through common Workstation system resulting in 91% improvement in personnel productivity
- Managed process overhaul of Technology Operations and implemented Change Management procedures reducing downtime costs by \$600k annually
- Coached IT project managers on 22 projects to ensure Six Sigma Quality project management rigor resulting in 57% greater project quality certification rate

January 1997 –
January 1998

Project/Team Manager, Operations and Collections, Company Name

- Developed operations MIS achieving 78% reduction in information cycle time

- Led team of 5 trainers and 7 assistant trainers for 100+ consumer collections employees
- Developed training programs resulting in 20% greater collections effectiveness scores and an estimated \$8MM reduction in write-off rates

August 1996 –
January 1997

Project Manager, Marketing, Company Name

- Developed collateral for marketing campaigns for Corporate and Purchasing payment services
- Managed client best practice sharing and conference events for clients representing >\$400MM annual volume

ENTREPRENUERIAL EXPERIENCE

April 1993 –
June 1996

Managing Director, Company Name, City, State

- Developed marketing and informational systems for banks, thrifts, and trusts for business clients including EDS's financial services clients
- Developed Internet presence and content for Houston Chronicle Interactive's game entertainment segment

EDUCATION

University of XXX,
Bachelor of Business Administration, 1996 – Dean's List
Major: Finance (strengths in International Business and Information Systems)

ACTIVITIES / MEMBERSHIPS

- Community Service Organization 1
- Community Service Organization 2
- Community Service Organization 3

Quand le directeur de la certification innove avec sa DSI

Gilles Garrouste est directeur adjoint de la certification à la direction générale technique de Dassault Aviation. Il a élaboré une solution innovante de conservation sur 70 ans des maquettes numériques 3D des avions avec les équipes IT. Une avancée indispensable pour être certifié à l'international.

La plus grande inconnue en matière d'informatique concerne la conservation des archives et de leur utilisation à long terme. Sera-t-on encore capable d'exploiter des plans dans 70 ans s'ils n'existent que sous forme électronique ? C'est la question que la direction de la certification de Dassault Aviation a posé aux équipes de la DSI. Et c'est une réponse de nouvelle génération qui a été élaborée avec celle-ci.

Des modèles à conserver 70 ans

Le Falcon 7X de Dassault Aviation est le premier avion civil à avoir été totalement conçu avec une maquette numérique 3D sans l'appui d'aucun plan papier. Or des avions d'un modèle donné peuvent voler 70 ans à partir du lancement du premier exemplaire. Il est alors toujours nécessaire de pouvoir remonter au plan d'origine. « *Dassault Aviation a livré plus de 8 000 avions à ce jour et, tant qu'un avion vole, ses plans doivent être conservés et être exploitables* » confirme Gilles Garrouste, directeur adjoint de la certification à la direction générale technique de Dassault Aviation.

La certification du Falcon 7X posait donc un souci à cause de sa méthode de conception, pourtant plus fiable que les anciennes méthodes. Un avion doit être certifié par les autorités de tutelle de l'aviation. De plus, chaque pays a des exigences propres pour certifier un aéronef et l'immatriculer. « *Ainsi, au Canada et en Russie, il y a des exigences concernant la résistance au froid* » explique Gilles Garrouste.

Accéder aux plans

Pour effectuer ces certifications, les autorités de tutelle nationales doivent accéder aux plans et avoir la garantie que cet accès va durer durant jusqu'à la fin de service du dernier exemplaire de l'avion. En théorie, la disparition d'un fournisseur et des plans de référence en sa possession entraînerait la suppression des certifications et donc des autorisations de voler des avions fabriqués par ce fournisseur. En pratique, le cas ne s'est jamais présenté plus de quelques mois : les montants en jeu ont toujours justifié un rachat des constructeurs faisant faillite. Mais toujours avec des plans papier, faciles à transférer.

Le premier vol du Falcon 7X a eu lieu en 2005. En 2007, il a été certifié par les autorités européennes sur la base de ses modèles 3D. Mais la Convention de Chicago de 1944 ne parlait pas de modèles 3D. A cette époque, le seul terme pour désigner un plan est celui de « dessins » (« drawings »). La certifi- ►

LE MODÈLE 3D DYNAMIQUE PERMET DE DÉTECTER PLUS D'ERREURS EN AMONT

Avec la conception numérique 3D, les méthodes de travail ont radicalement changé chez Dassault Aviation. Il n'existe qu'un seul modèle numérique complet, stocké chez Dassault, sur lequel travaillent tous les sous-traitants, avec le cas échéant une réplique locale limitée. La cinématique fait totalement partie de la conception : le bureau d'études réalise des simulations de montage ou d'opérations d'entretien, y compris en y insérant un mécanicien virtuel et en simulant ses mouvements. Les erreurs de conception ne sont donc plus détectées au niveau des prototypes mais dès la phase amont. Le pilotage des machines outils produisant les pièces se fait également à partir du modèle 3D, seule référence sans aucun plan papier. Travailler sur le Falcon 7X impliquait pour

un sous-traitant d'accepter cette méthode de travail. Le même outil est utilisé sur toute la chaîne de conception et de production. 24 partenaires de 7 pays différents ont donc travaillé sur la même maquette numérique de manière collaborative en utilisant toutes les fonctionnalités offertes par la version du moment du logiciel Catia de Dassault Systèmes. Si dans les années 1970, le bureau d'études ne manipulait que du papier, le travail y était déjà cependant collaboratif. En open-space, on discute autour des planches à dessin. A l'inverse, le travail dans un bureau d'étude moderne est a priori beaucoup plus individuel : chacun est devant son écran. L'information, en fait, circule davantage par les fonctions collaboratives de la CAO/PLM. ■

cation du Falcon 7X et de ses modèles informatiques en 3D par les autorités américaines FAA (Federal Aviation Administration) a donc été compliquée et n'a finalement été obtenue qu'en début de cette année 2011.

Un modèle 3D par avion

La FAA a donc homologué pour cela le processus de conservation proposé par Dassault Aviation pour le modèle informatique en 3D et individuel de chaque avion. « *Chaque avion a ses personnalisations en fonction des désirs du client -même l'ajout d'une cafetière peut poser problème- et l'intérêt du numérique réside aussi dans la capacité de reconstituer le plan exact de chaque avion alors que, avec le papier, on devait se contenter d'annotations manuelles sur les plans* » illustre Gilles Garrouste.

Les exigences de la direction de la certification de Dassault Aviation étaient au nombre de trois vis-à-vis du modèle 3D du point de vue de la certification d'un aéronef. « *L'intégrité des données doit être garantie, les données doivent être exploitables durant toute la durée d'utilisation de l'avion et les autorités de certification doivent pouvoir accéder aux données à tout moment* » liste Gilles Garrouste. Les autorités européennes se contentent d'un accès aux ateliers et aux bureaux du constructeur qui peut donc stocker chez lui les données avec ses propres outils. La FAA, au contraire, exige que les données lui soient remises.

Les plans 2D inadéquats

Or, la conservation des données informatiques sur le long terme est un casse-tête. Lorsque la conception assistée par ordinateur se réalisait en modèles numériques 2D, la solution était simple. Il suffisait d'imprimer les plans terminés puis de les archiver. Mais avec la 3D, cela devient nettement plus complexe. Essayer d'imprimer une liasse de documents 2D sur papier à partir du modèle 3D serait à la fois un travail considérable et plutôt absurde puisque toutes les usines travaillent avec des modèles 3D.

Dans le cas du Falcon 7X, c'est le logiciel Catia de Dassault Systèmes qui a été utilisé afin de créer les modèles 3D. Tout le monde sait que ce logiciel va évoluer et, à long terme, il disparaîtra probablement pour être remplacé par une autre solution. L'usage de Catia suppose également un savoir faire technique particulier et un environnement informatique approprié. Toutes ces difficultés surgissent alors qu'elles ne se posent pas dans le cas de plans sur papier qu'il suffit de regarder.

Gilles Garrouste expose : « *les problèmes d'obsolescence et de pérennité touchent autant le matériel que le support de l'information et le format des données.* » Il ne serait pas possible de mettre « sous cloche » du matériel ou des supports informatiques car les vieux appareils peuvent tomber en panne et, rapidement, se poserait la question de la compétence des personnels vis-à-vis des logiciels.

Trois scénarios étudiés

En réponse à cette problématique, la direction de la certification a étudié trois scénarios avec sa DSI : la recreation de documents papiers, le recours à un tiers archiveur en charge de traiter la question dans son ensemble et enfin une solution gérée en interne. « *La recreation de documents sur papier a été rapidement exclue car c'était long, lent et entraînait la perte de tous les avantages de la modélisation 3D.* Le ►

LES 4 PILIERS D'UN ARCHIVAGE DE LONGUE DURÉE DE DONNÉES EXPLOITABLES CERTIFIÉES

- ❶ Adopter un format ouvert normalisé et documenté. Ce format ne doit pas être spécifique à un logiciel donné mais doit être exploitable par tous les logiciels du marché. S'il évolue, la compatibilité descendante doit être garantie.
- ❷ Stocker des données correspondant aux besoins d'exploitation. Les informations stockées doivent correspondre à ce qui sera exploité en cas de besoin. Si une usine a besoin d'un modèle 3D, c'est un modèle 3D qui doit être stocké, par une série de plans 2D.
- ❸ Garantir l'intégrité des archives. La technologie de l'empreinte numérique est la norme légale pour garantir une intégrité d'un fichier informatique. Pour éviter les critiques si un algorithme était cassé durant la durée de stockage considérée, le recours à une double empreinte peut être utile : la probabilité de problème est mathématiquement divisée.
- ❹ Faire évoluer les supports. Le renouvellement des supports et la multiplicité des copies constituent des évidences à ne pas négliger. Un tel renouvellement exige en effet une procédure très stricte qui ne s'improvise pas.

prestataire externe a été exclu car il serait revenu très cher au regard de la masse de données à stocker, sans compter le problème de la confidentialité et sans oublier que stocker des bits ne garantit pas de savoir comment les utiliser » analyse Gilles Garrouste.

Une solution totalement interne

C'est donc une solution gérée en interne qui a été choisie par la direction de la certification. Les objets 3D doivent être conservés en tant que tels : la richesse fonctionnelle des informations est elle aussi à conserver. Enfin, la valeur probante de l'archive est impérative en cas d'incident ou de litige. Un avion représente alors 250 Go de données, 80 % étant communs sur un modèle donné d'appareil. En cas d'archivage complet de chaque modèle 3D de chaque avion, Dassault a estimé à 25 Po le volume requis.

La DSI s'est appuyée sur une solution de stockage adaptée proposée par IBM, accompagnée d'une garantie d'intégrité des données assurée par un tiers de confiance, CDC Arkhinéo. Dans le même temps, l'avionneur soutient un format ouvert de données, le format Step, dans le cadre du projet Lotar (Long Terme Archive) en cours de normalisation ISO sous la référence EN9300.

Les modèles 3D sont donc exportés vers le format Step à partir de Catia. Ce format est un fichier texte ASCII comportant un descriptif des objets dans un langage documenté. Ce format de fichier peut être réimporté dans n'importe quelle version récente de Catia pour être exploité. Et devrait donc pouvoir être exploité vers n'importe quel autre logiciel de CAO dans le futur.

Une empreinte numérique pour garantir l'intégrité

Chaque fichier Step subit alors une prise d'empreinte numérique 512 bits. Ces empreintes sont confiées à CDC Arkhinéo. Chaque fichier de données concernant un avion est stocké dans un centre informatique avec réplication sur deux sites de backup sécurisés, un en France et un aux Etats-Unis. La solution retenue gère l'évolution et le renouvellement des supports de stockage. Pour éviter de stocker 25 Po de données, le système gère le stockage différentiel, ce qui divise les volumes par 100 (au-delà du premier modèle). Les fichiers stockés sont contrôlés au minimum une fois tous les six mois. Ces opérations vont se poursuivre durant 70 ans. « *Chaque modèle avion doit être conservé ainsi* » insiste Gilles Garrouste.

C'est un long chantier qui s'achève pour Dassault Aviation porté conjointement par la direction de la certification et la DSI. « *Nous avons dû expliquer tout ce fonctionnement et ces précautions en détail à la FAA pour obtenir la certification du Falcon 7X. Si, au début, les Américains nous ont pris de haut, le jury a admis notre avance à la fin de son examen. Tous les constructeurs du monde regardent ce que nous avons fait pour adopter des procédés similaires* » se félicite Gilles Garrouste. ■

Bertrand Lemaire

AMELIORER LA PERFORMANCE DE SON SI : des solutions pragmatiques

jeudi 19 mai 2011 - Automobile Club de France - 8 h 30 à 14 h 00 - Paris 8e

L'informatique fait un bond en avant en termes de performances. La circulation de l'information est toujours plus rapide - avec l'arrivée de l'Ethernet à 100 Gbit/s, des serveurs multi-coeurs virtualisés, du stockage SSD et des compresseurs de données - sans oublier la mobilité à haut débit ou les télécoms sur fibre optique. Les managers IT doivent intégrer ces avancées sans mettre en danger l'interopérabilité de leurs systèmes. Cette démarche impose un suivi pointilleux de la qualité de service.

INSCRIVEZ-VOUS

LES DSI ENGAGÉS DANS LA GUERRE DE LA PRODUCTIVITÉ



CIO EVENEMENTS 2011

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

Jeudi 17 mars 2011

TÉLÉCOMS DE NOUVELLE GÉNÉRATION : GAGNER EN EFFICACITÉ EN ENTREPRISE

Les télécoms d'entreprise font un bond en avant et reviennent sur le devant de la scène. Les progrès réalisés permettent de gagner en productivité, en qualité de service et de réduire les coûts. Des services télécoms performants sont la clé de la réussite d'une stratégie de Cloud et de virtualisation ainsi que de l'accroissement des bénéfices métiers liés à la convergence fixe-mobile et à la convergence voix-données-vidéo.

Jeudi 7 avril 2011

VIRTUALISATION : L'HEURE EST À L'INDUSTRIALISATION DEPUIS LE POSTE DE TRAVAIL JUSQU'AU DATACENTER

Synonyme de souplesse et de sécurité pour les salles informatiques, la virtualisation est une étape préalable au cloud-computing. La nouvelle vague de cette technologie révolutionne désormais les postes de travail de l'entreprise. L'impact sera majeur pour les utilisateurs métiers, ce qui impose de soigner la gestion du changement.

19 mai 2011

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE SON SYSTÈME D'INFORMATION : DES SOLUTIONS PRAGMATIQUES

L'informatique et les télécoms font un bond en avant en termes de performances. Les managers IT doivent intégrer ces avancées sans mettre en danger l'interopérabilité de leurs systèmes.

7 juin 2011

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

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

SOMMAIRE N° 34 MARS 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : 4 très grandes entreprises bâtissent leur Cloud privé

GESTION DE CARRIÈRE : Les dessous du management du projet Accord

FACE AUX MÉTIERS : Ce que veut le directeur de l'innovation

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • 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

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