

ÉDITO

S'adapter est une règle darwinienne à laquelle les responsables de systèmes d'information doivent se conformer sous peine de disparaître. S'adapter aux utilisateurs fantasques dotés de terminaux imprévus. S'adapter aux citoyens adeptes du numérique. S'adapter aux exigences des DAF et des trésoriers. Un défi permanent illustré dans ce numéro de CIO.pdf.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES :

S'adapter à chaque terminal, à chaque usage et à chaque usager p. 1 à 9

GESTION DE CARRIÈRE

« Des structures doivent être mutualisées entre les collectivités » p. 10 à 11

INTERNATIONAL

Cinq trucs pour séduire un directeur financier quand on est DSI p. 12

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Le DSI doit respecter l'expertise du trésorier » p. 13 à 15

HUMEUR

p. 16

RETOUR D'EXPÉRIENCES

S'adapter à chaque terminal, à chaque usage et à chaque usager

Chacun veut désormais utiliser le terminal de son souhait pour accéder au système d'information ou aux services de l'entreprise, qu'il soit collaborateur ou client. A la DSI de s'adapter. Côté technologies, la virtualisation, les Apps ou le HTML 5 s'avancent comme des solutions.

C'est un changement d'époque. Les tablettes tactiles, les smartphones et de nouveaux environnements de travail - signés Apple ou Google - entrent dans l'entreprise en remettant en cause les traditionnels PC Windows. Mais pour l'utilisateur cela signe la possibilité d'avoir l'outil de son goût, à l'heure du phénomène du « *Bring your own device* » et de la consommation de l'IT.

Organiser ce que l'on ne peut empêcher

Si le DSI peut tenter d'orchestrer cette révolution, il lui faudra majoritairement s'adapter aux nouvelles règles. Il devient interdit d'interdire l'usage de n'importe quel terminal. Le système d'information devra s'adapter à la multiplicité des terminaux des utilisateurs-rois – collaborateurs ou clients de l'entreprise –, terminaux qui appartiendront à l'entreprise ou à l'utilisateur lui-même. Cette révolution devra être réalisée tout en poursuivant les efforts de réduction des coûts d'exploitation des postes de travail.

On s'adapte donc comme on le voit chez GDF Suez, les Laboratoires Roche, Canal+, le Conseil Général de la Côte d'Or, la ville de Saint-Germain-en-Laye, AlloCiné, Boulanger, ►

8 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

Jean-Claude Zeifman

GDF Suez

Antonio da Silva

Laboratoires Roche

Jean-Luc PintéConseil Général
de la Côte d'Or**François Couton**

Canal+

Sandrine Dangreville

Région Île-de-France

Patrick Perret

Boulangier

Jean-Michel Texier

AlloCiné

Flora QueirozVille de
Saint-Germain-en-Laye

GDF SUEZ

- ◊ Nombreux intervenants sur le terrain
- ◊ Variété des profils d'utilisateurs
- ◊ Création d'une matrice des terminaux et des usages

VILLE DE SAINT-GERMAIN-EN-LAYE

- ◊ Volonté de mieux communiquer avec les administrés
- ◊ Création d'une « App » pour smartphones
- ◊ Facilité accrue des relations citoyens-administration

LABORATOIRES ROCHE

- ◊ Besoin de moderniser la prospection médicale
- ◊ Choix d'une tablette tactile facilitant la relation
- ◊ Suppression à terme du PC pour les visiteurs médicaux

RÉGION ÎLE-DE-FRANCE

- ◊ 1,2 million d'utilisateurs : enseignants, lycéens et parents
- ◊ Mise à disposition d'une bureautique complète virtualisée dans le Cloud
- ◊ Choix du standard HTML5 portable

CONSEIL GÉNÉRAL DE LA CÔTE D'OR

- ◊ 86 sites et 2 000 postes de travail
- ◊ Volonté de diminuer le coût total de possession
- ◊ Virtualisation des postes de travail

ALLOCINÉ

- ◊ Service d'information culturelle en ligne
- ◊ Montée en puissance des accès mobiles
- ◊ Développement d'Apps natives et en HTML 5

GROUPE CANAL+

- ◊ Pluralité de postes de travail par collaborateur
- ◊ Virtualisation des postes de travail
- ◊ Accompagnement du phénomène du « *Bring your own device* »

BOULANGER

- ◊ Entreprise de distribution d'appareils électrodomestiques
- ◊ Application mobile pour simuler le positionnement d'appareils chez le client
- ◊ Génération de trafic dans les magasins traditionnels



Nous avons réfléchi sur la segmentation par les usages

Jean-Claude Zeifman
GDF Suez

ou la Région Île-de-France. La diversité des terminaux ne peut pas être contestée comme le souligne le cabinet Forrester Research. S'y adapter ne se fera toutefois pas en un jour. Il faut adopter une démarche par étape et selon une stratégie explicite : qui fait quoi avec quel budget selon quelles dispositions fiscales ?

Segmenter les usages : le début d'un long travail

GDF Suez a logiquement commencé par la segmentation des usages. La tâche n'est pas simple car l'entreprise emploie 200 000 collaborateurs pour la fourniture de gaz, eau, électricité, et de services aux collectivités. Elle dispose de nombreux intervenants sur le terrain pour entretenir ses réseaux ou rendre les services attendus. « *La mobilité est au cœur des métiers de GDF Suez* » confirme **Jean-Claude Zeifman, responsable de la cellule innovation à la DSI de GDF Suez**. Sans oublier qu'à la mobilité métier s'est ajoutée la mobilité « col blanc », volontaire, dans la ligne du « *bring your own device* ».

Si on trouve de multiples intervenants sur le terrain, il en existe de nombreuses espèces au sein du groupe, chacune avec ses propres préoccupations. Il fallait donc étudier, profil par profil, leurs besoins. Et bien que le groupe soit historiquement très décentralisé, la DSI s'interrogeait sur la création d'un socle technique voire applicatif commun. « *Nous voulions éviter que chaque direction ne parte sur des architectures et des solutions différentes. Nous avons trouvé ce socle et avons commencé à réfléchir sur les usages et la segmentation par les usages* » explique Jean-Claude Zeifman.

Créer une typologie multicritère

Ce socle facilitera l'administration des terminaux mobiles en précisant pour chaque technologie ses avantages et inconvénients face aux préoccupations métier (ergonomie, travail hors-connexion...) ou groupe (RH, juridique, architecture technique...). Au final, il s'est agi de définir pour chaque métier un terminal adapté à ses besoins et respectant au mieux le socle commun. « *La découverte de pré-carrés pose un certain nombre de problèmes en termes d'organisation interne* » avoue toutefois Jean-Claude Zeifman.

Il a dressé un tableau des usages avec cinq types de terminaux. La typologie repose sur des critères comme la taille de l'écran (de 4,5 à 10 pouces), le périphérique de saisie (clavier ou ►



Il faut passer d'un modèle utilisateur-droits à un modèle utilisateur-contexte-droits

Jean-Claude Zeifman
GDF Suez

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Claude Zeifman
GDF Suez
sur **CIO Online**



tactile) ou encore, dans un aspect plus professionnel, les capteurs (GPS, accéléromètre...). Derrière ces caractéristiques, il y a des matrices d'usages et de métiers. « *L'intérêt apparaît selon les métiers : un accéléromètre peut servir à détecter qu'un travailleur isolé en intervention est tombé sans être en mesure d'appeler au secours* » cite Jean-Claude Zeifman. A l'inverse, l'accéléromètre n'aura pas réellement d'intérêt pour les cols blancs.

Différencier les droits d'accès selon les profils et les contextes

La mobilité et l'usage différencié des terminaux ont un effet collatéral. Un accès au système d'information via un terminal mobile défini devra varier selon non seulement son utilisateur mais aussi son contexte d'utilisation. Pour garantir la sécurité informatique, il sera nécessaire de davantage limiter les droits d'accès lorsque le terminal se connecte en 3G que lorsqu'il se connecte via le wifi de l'entreprise. « *L'enjeu de la mobilité est la sortie du monde de l'entreprise. La problématique de l'identification devient importante. Le vrai challenge est donc de sécuriser le système d'information tout en étant sur l'internet public grâce au réseau 3G* » indique Jean-Claude Zeifman.

Il poursuit : « *On passe d'un modèle 'utilisateur – droit' à un modèle 'utilisateur – contexte – droit'*. » Le contexte regroupe le type de terminal utilisé et la position de l'utilisateur dans l'intranet ou sur l'internet. L'utilisateur aura tous les droits sur un poste maîtrisé sur l'intranet et des droits plus restreints sur un poste non maîtrisé sur internet.

Ce type de réflexion est indispensable dans toutes les entreprises. « *La DSI doit tenir compte du phénomène de consommation de l'IT : l'iPad est là, tel qu'il est, nous ne pouvons pas le brider et soit la DSI est proactive, en diffusant des chartes de bonnes pratiques pour gérer la situation au mieux, soit réactive voire dépassée par les événements* » soupire Jean-Claude Zeifman.

Tirer parti des nouveaux terminaux

Une stratégie proactive, c'est ce qu'ont choisi les Laboratoires Roche. Ils vont jusqu'à rénover leur stratégie promotionnelle autour de tablettes tactiles, des iPads en l'occurrence. Active, depuis un peu plus d'un siècle dans la recherche pharmaceutique, cette entreprise regroupe 85 000 collaborateurs dans le monde dont 1 200 en France. Elle est leader sur les traitements du cancer. Roche envoie des visiteurs médicaux présenter ses médicaments aux médecins. Afin de séduire cette cible aux emplois du temps surchargés, il est nécessaire de faire preuve de créativité et d'efficacité. Roche a donc doté ses visiteurs commerciaux de tablettes tactiles.

L'idée est ancienne. « *Au départ, nous avions des projets de tablettes PC qui n'ont jamais été très probants tant sur le plan économique que sur celui de l'ergonomie et du poids* » reconnaît **Antonio Da Silva, Information manager des Laboratoires Roche**. Avec l'apparition des tablettes de la génération iPad, tactiles au contraire des anciennes, les perspectives ont brutalement changé. Apple ayant été le premier à sortir ce format, tout en offrant un panel d'applications qui entrent dans l'esprit de l'entreprise, Roche a choisi l'iPad.

LE COÛT D'EXPLOITATION DES PC EST TOUJOURS UNE PRÉOCCUPATION

Dans une étude réalisée par le cabinet IDC, à la demande de l'éditeur RES Software, on apprend que les entreprises européennes dépensent en moyenne 205 à 240 € par an pour gérer chaque PC installé. Ces frais sont répartis pour 50 % environ du coût total en frais de personnel interne, 15 % à 20 % en frais de personnel externe, et 35 % en licences de logiciels. Selon IDC, la somme dépasse les 300 € par utilisateur dans les entreprises les moins économes. IDC révèle également que le nombre d'entreprises envisageant de déployer des tablettes a plus que doublé en un an. En 2010, seules 5 % des entreprises interrogées pensaient investir sur ce terrain, alors qu'elles sont plus de 10 % en 2011 à prévoir d'adopter des tablettes dans les 3 prochaines années. IDC ajoute que la tendance des entreprises à préférer les ordinateurs portables aux PC de bureau se confirme à tel point que les ventes de portables devraient représenter 59 % de toutes les ventes

d'équipements informatiques en 2012. « *Il faut un argument financier solide pour que les entreprises se décident à changer de processus et à investir dans de nouvelles technologies* » estime Giorgio Nebuloni, Analyste Senior de la Division European Enterprise Server Group d'IDC Europe. Dans ce cadre, l'automatisation des tâches répétitives liées aux postes clients promet des économies. Reste que « *si les entreprises en Europe sont de plus en plus sensibles aux avantages de la virtualisation des postes client, la plupart peinent encore à faire la distinction entre les différentes technologies proposées* » constate l'analyste. Il conclut « *quand bien même la virtualisation peut aider à résoudre certaines des problématiques les plus pressantes liées à la gestion des postes de travail, la tâche suppose de prendre en compte une multitude de facteurs et n'en reste pas moins complexe.* » Une difficulté qui est corroborée par les retours d'expérience des DSI de grands groupes. ■



La tablette permet de bonnes présentations de nos produits de manière interactive

Antonio Da Silva
Laboratoires Roche

« Ce format nous permet de nous distinguer et d'améliorer le contact avec les médecins car la tablette est surtout un outil permettant la communication et la bonne présentation de nos produits » précise Antonio Da Silva. Elle permet aussi d'accroître l'interaction avec le médecin qui peut utiliser lui-même la tablette du visiteur médical, pour répondre à un questionnaire par exemple. Il y a donc une discussion et un échange autour de la tablette. L'écran permet une collaboration et n'est plus une séparation.

Vers une suppression du poste de travail classique

A terme, Roche ne cache pas son intention de supprimer les PC des collaborateurs qui ont été dotés de tablettes. La plupart de ces utilisateurs ne sont d'ailleurs pas des fans d'informatique et préfèrent de loin les tablettes aux PC, pourvu qu'elles répondent à leurs besoins. Mis à part les outils de base (email, internet, navigateur), les applications présentes sur la tablette servent à la promotion des produits avec deux objectifs : mieux contrôler ce que montrent les délégués médicaux et maîtriser les contenus à distance. Les mises à jour des contenus et des applications doivent être téléchargées avant un certain nombre de jours sinon les tablettes sont bloquées.

Les applicatifs peuvent être synchrones autant qu'asynchrones, ce qui est essentiel pour travailler en absence de connexion réseau. Antonio Da Silva dénonce : « nous avons été surpris par la couverture 3G en France, qui n'est pas excellente. Nous avons donc besoin d'outils capables de travailler de manière asynchrone. Nous avons ainsi des applications lourdes qui se synchronisent avec la base de données centralisée, ce qui permet à l'utilisateur n'ayant pas accès à une bonne connexion de ne notifier les présentations faites à chaque médecin que lorsqu'il peut se connecter à la GRC centrale. » En tout, c'est près d'une trentaine d'applications qui ont été développées. L'ergonomie propre à l'iPad a évité de recourir à des formations dans 80 % des cas. « Nous avons un objectif simple : que l'utilisateur comprenne l'application dès son téléchargement » insiste Antonio Da Silva.

Libérer l'utilisateur sans oublier que l'iPad reste un outil de travail

Mais doter du personnel itinérant d'outils comme l'iPad n'est pas nécessairement une sinécure. La tentation est grande pour l'utilisateur de s'amuser avec son nouveau jouet et d'installer tout et n'importe quoi, éventuellement avec des risques pour la sécurité. Antonio Da Silva réplique : « sur les PC, nous avons opté pour un grand verrouillage et pour l'impossibilité d'installer ses applications, ce qui a toujours été un frein au niveau de l'acceptation de l'outil. » Avec l'iPad, la DSI a adopté la démarche inverse. « Nous avons libéré totalement l'utilisateur, grâce à son propre compte sur l'Apple Store. Néanmoins, nous avons une charte de l'utilisation de l'iPad, signée par l'ensemble des collaborateurs, pour rappeler à tout le monde que la tablette est avant tout un outil de travail. Le retour est pour l'instant très positif » se réjouit-il.

Le cas échéant, Roche réinitialise les iPads en écrasant les données personnelles ou peut changer le terminal. Les applicatifs métiers téléchargent les données nécessaires à partir des serveurs centraux du laboratoire. Calculer une rentabilité de l'opération reste encore délicat. L'outil est trop récent pour qu'un effet sur les ventes de médicaments puisse être mesuré. En revanche, un premier retour a été une amélioration du dynamisme commercial et un gain de temps de 60 à 80 minutes par jour grâce à un système d'information totalement nomade.

Faciliter les accès distants

En attendant la généralisation des tablettes, le PC traditionnel demeure l'outil de travail majoritairement déployé dans les bureaux. Mais son coût d'exploitation très élevé exige que l'on en facilite la gestion. C'est ce qu'a réalisé le Conseil Général de Côte d'Or (CG21).

Le CG21 gère un département de taille moyenne mais jouissant d'une très grande variété de territoires et d'infrastructures de transports particulièrement riches. Avec 2000 postes de travail répartis sur 86 sites (hors postes pédagogiques dans les collèges, autonomes de la DSI), il fallait rendre équitable l'accès au système d'information pour l'ensemble des utilisateurs, moderniser les terminaux et tenter malgré tout de réduire le coût total de possession (CTP). Réduire ce CTP impliquait par exemple de diminuer le travail nécessaire pour l'administration des postes et leur entretien en évitant les déplacements sur sites. Par ailleurs, le télétravail devenait une nécessité, notamment pour certaines catégories de personnels intervenant au plus près du terrain, comme les travailleurs sociaux. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Antonio da Silva
Laboratoires Roche
sur **CIO Online**



Pour atteindre tous ces objectifs, le CG21 a virtualisé ses postes de travail après avoir virtualisé ses serveurs, le tout dans un cloud privé. Et, cerise sur le gâteau, « nous avons agi dans un contexte de développement durable car nous souhaitons faire durer plus longtemps les postes de travail tout en gagnant en mobilité comme en itinérance » explique **Jean-Luc Pinté**, responsable infrastructure et assistance utilisateurs au CG21.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Luc Pinté
CG21

sur **CIO Online**



En 2009, le CG21 a lancé une étude sur les acteurs de la virtualisation du poste de travail. Jean-Luc Pinté explique : « nous avons écarté les solutions de publication car nous voulions profiter de l'avènement de cette nouvelle technologie et voir les bénéfices que nous pouvions en tirer. Nous avons réalisé deux maquettes, entre Citrix et VMware, avec l'accent mis sur la métrologie et sur l'implémentation de cette solution sur nos réseaux distants. »

Au final, c'est la solution de VMware, éditeur déjà adopté pour les serveurs, qui est choisie, essentiellement en raison de l'apport du nouveau protocole « PC over IP » qui optimise les échanges sur les liens télécoms longue distance. A ce jour, c'est un millier de « positions de travail » qui ont été virtualisées, en plusieurs phases. En premier, entre 600 et 700 postes de personnels administratifs et des travailleurs sociaux des sites déconcentrés ont été virtualisés. Puis les postes liés aux services routiers, également distants, ont suivi. A chaque fois, ce sont des postes dotés d'applications utilisées sur des sites de type agence ou lors de situations de déplacement, soit à domicile, soit sur d'autres sites.

Les infrastructures jouent un rôle clé

La virtualisation des postes de travail a entraîné d'importantes évolutions d'infrastructures et de plates-formes. « Nous avons par la même occasion réalisé la migration vers Windows 7 des postes virtualisés et mis à jour nos infrastructures car ce projet est très impactant à ce niveau, qu'il s'agisse de nos infrastructures serveurs ou de notre stockage » témoigne Jean-Luc Pinté. Pour les équipes de la DSI aussi cette évolution a eu des conséquences dans leur manière de travailler. Jean-Luc Pinté illustre ses propos : « les équipes ont pris conscience de toute l'importance qu'avait la performance des infrastructures alors qu'auparavant, les équipes IT étaient surtout concentrées sur la disponibilité des applications. »

Les machines virtuelles sont réinitialisées au démarrage de chaque journée de travail. Impossible pour l'utilisateur de personnaliser son poste de travail. Adieu les photos de fond d'écran de la famille ou les petits raccourcis si pratiques sur le bureau. Il a fallu faire avaler la pilule aux utilisateurs. « Lors de réunions de présentation de notre produit, nous avons mis l'accent d'emblée sur ce manque et cela a été relativement bien accepté puisque nos utilisateurs attendent de la performance sur l'accès aux applications et à Internet plus qu'un côté gadget » se souvient Jean-Luc Pinté. La DSI s'est donc concentrée sur les objectifs en matière d'applications, de messagerie et d'accès à l'internet. Il a fallu gérer le changement sur la partie interface utilisateur. La personnalisation du bureau a vite été oubliée.

La virtualisation pour simplifier le parc

Dans un contexte radicalement différent, Canal+ a également opté pour la virtualisation des postes de travail. Ce groupe associe des chaînes de télévision payante, le métier de ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

L'interview de
Jean-Luc Pinté

sur **CIO Online**



LE PHÉNOMÈNE DU « BRING YOUR OWN DEVICE » PRÉOCCUPE LES DSI

« Pour les DSI, leurs préoccupations du moment sont en premier lieu le phénomène du 'bring your own device', en deuxième le futur des terminaux et en troisième le mobile » expose **Didier Navez**, analyste chez Forrester Research. En effet, alors que les employés comme les clients ont acheté qui la dernière tablette, qui le dernier smartphone, et obtiennent ainsi de nouveaux moyens de productivité selon leur propre façon de travailler, les mêmes ne comprennent pas qu'ils ne puissent pas utiliser ces terminaux pour se connecter au système d'information de l'entreprise. Proposer des applicatifs adaptés à chaque type de terminal est donc apprécié non seulement des clients mais aussi des partenaires et des collaborateurs. Que chacun dispose de ses propres outils, et les possède, le fameux 'bring your own device', est une tendance forte qui va dans le même sens. De ce point de vue, les entreprises aux Etats-Unis sont plus engagées dans cette démarche qu'en Europe. Elles demandent à leurs

collaborateurs d'acheter leur propre terminal avec leur propre argent. Aux Etats Unis, il n'y a plus que 49 % et 15 % des entreprises qui paient ainsi entièrement ou contribuent à l'achat du terminal, contre 66 % et 17 % en Europe. Cette moindre implication à l'achat des entreprises aux Etats-Unis entraîne aussi un moindre développement d'applicatifs dédiés : 74 % des entreprises aux Etats-Unis développent des outils pour leurs collaborateurs contre 83 % en Europe. Les chiffres sont plus proches pour ce qui concerne le développement d'applicatifs pour les clients (62 % en Amérique, 58 % en Europe) ou pour les partenaires (17 % en Amérique, 19 % en Europe). ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

L'intervention de
Didier Navez

Forrester Research
sur **CIO Online**



distribution des offres d'abonnements, la production et la distribution de films. Le groupe emploie 4000 personnes dont 3200 en France mais très peu sont « sur le terrain ». Canal+ dispose d'une cinquantaine d'attachés commerciaux qui visitent les grands distributeurs. Le véritable « terrain » du groupe, ce sont plutôt les centres d'appels.

Côté poste de travail, le parc de PC date encore à 70 % de 2005 mais il devrait être fini d'être remplacé cet été. Leur renouvellement est associé à la montée vers Windows 7 et Office 2010 et au déploiement de SharePoint et de Lync, la solution de communication unifiée de Microsoft.

Dans ce contexte, la virtualisation visait avant tout l'unification des postes au sein de l'entreprise et le fait de faciliter la gestion de parc. Beaucoup de personnels disposaient en effet sur leurs bureaux de deux postes : l'un « technique » et l'autre « bureautique ». **François Couton** explique : « nous travaillons au remplacement du poste dit 'bureautique' par le poste virtuel. Nous l'avons déjà fait pour les chaînes i-télé et Infosport. »

Malgré tout, une entreprise de médias se doit d'accepter que son personnel emploie les derniers terminaux à la mode. La virtualisation est adaptée à cette nécessité. « Nous sommes obligés d'ouvrir notre système d'information mais, pour cette ouverture, nous préférons les tablettes ou les Macs aux smartphones, qui sont des outils plus adaptés à la messagerie ou à de petites applications rapides » relève François Couton.

Le télétravail en ligne de mire

Enfin, même si ce n'est pas l'objectif, la virtualisation du poste de travail est une préparation au télétravail et à la facilitation de la gestion du parc déployé chez les partenaires, notamment les distributeurs. François Couton détaille : « à la DSI, avec nos TMA, nous voulons pouvoir déployer plus facilement des postes de travail complets chez nos partenaires. Nous avons aujourd'hui 700 utilisateurs qui disposent d'un bureau virtuel. Nous montons en simultanément, de 100 à 150 utilisateurs, sachant que nous devrions terminer à 500. »

Comme au CG21, la virtualisation se passe à deux niveaux : le poste de travail banalisé et les applications. La virtualisation applicative existait antérieurement et la personnalisation se fera donc au niveau des usages sur les différents postes. Cette politique aide aussi à limiter le renouvellement des postes de travail. « Nous espérons, dans un futur proche, devoir acheter de moins en moins de PC physiques » souligne François Couton.

A ce jour, Canal+ ne connaît pas de réelle baisse du coût total de possession (CTP) du poste de travail du fait du passage du poste physique au poste virtualisé. Le bilan reste donc à tirer. François Couton précise : « il y a dans ce contexte des problématiques de négociation avec les éditeurs qu'il ne faut pas négliger. Il faut également se donner du temps pour avoir un jugement sur la performance comme sur la structure de coût récurrent. Même si l'on peut imaginer des gains, nous ne pouvons aujourd'hui en être certains. »

Un gain net relève de la suppression des postes doubles, technique et bureautique, qui a abouti à une diminution du parc physique de l'ordre de 20 % à ce jour. « Le poste virtuel n'est pas une solution magique pour faire baisser les coûts de 50 % car il met en œuvre un modèle d'exploitation complexe » préfère prévenir François Couton.

Des milliers d'utilisateurs non-professionnels

Délivrer des outils de bureautique à une vaste population en s'adaptant à l'évolution des usages et des terminaux, démultiplie les contraintes techniques. C'est déjà le cas dans les entreprises. C'est encore plus vrai à la Région Ile-de-France qui gère le poste de travail virtuel de la communauté éducative liée aux lycées. La population concernée réunit les enseignants, les élèves et les parents. Au total, ce sont 1,2 millions d'utilisateurs qu'il faut servir si on prend en compte le personnel non-enseignant et les parents, la région gérant 469 établissements, 400 000 élèves et 40 000 enseignants.

Le premier effort a été d'équiper les lycées. « Nous avons massivement fourni des équipements informatiques, comme 150 000 postes de travail et 10 000 serveurs » pointe **Sandrine Dangreville**, chargée de mission pour la mise en œuvre des ENT (Espaces Numériques de Travail) et TICE (Technologies de l'Information et de la Communication dédiées à l'Enseignement) dans l'Unité Lycées de la Région Île-de-France.

Mais la Région connaissait une vraie problématique de gestion de l'applicatif par manque de moyens pour intervenir sur les sites. De ce fait, elle a choisi de mettre en place un portail de services à l'ensemble de la population de manière sécurisée. Ce portail réunit un ensemble d'applications au cœur du métier de l'établissement scolaire (notes, absences, cahier de texte ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
François Couton
Canal+
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
L'interview de
François Couton
sur **CIO Online**



“

Le poste virtuel n'est pas une solution magique car le modèle d'exploitation est complexe

François Couton
Canal+



Le grand nombre d'élèves permet un investissement par utilisateur assez réduit

Sandrne Dangreville
Région Ile de France

etc.) et des applications bureautiques. L'ensemble est hébergé dans un Cloud privé géré par la région. Ce cloud s'insère dans un projet plus vaste de cloud régional qui offrira de la puissance de calcul et de stockage à des écoles supérieures et à des lycées. « *Nous avons commencé le déploiement de l'espace numérique de travail en 2010, et nous couvrons 200 établissements par an. Nous devrions avoir terminé le déploiement au premier semestre 2012* » commente Sandrine Dangreville.

Virtualisation applicative au sein d'un portail

L'un des problèmes rencontrés concerne la suite bureautique. En effet, le public visé avait besoin d'une suite bureautique « lourde » avec ses fonctions avancées. La Région a donc choisi de procéder à la virtualisation applicative de la suite open-source LibreOffice. « *Le grand nombre d'élèves nous permet, moyennant un investissement par élève assez réduit, de mettre à leur disposition une suite bureautique complète en ligne permettant à tous les utilisateurs, avec n'importe quel terminal, d'y avoir accès* » explique Sandrine Dangreville. C'est l'ENT lui-même qui gère toute la problématique de l'identification des utilisateurs et donc de l'accès à leurs documents et pas à ceux de leurs voisins.

Un plug-in spécifique, développé par la société Lanedo, permet aux utilisateurs de stocker leurs travaux dans leur espace propre au sein du Cloud. L'accès à LibreOffice en mode SaaS se fait au travers de l'ENT. On est loin d'une suite bureautique SaaS classique, y compris de la célèbre Google Apps conçue en javascript exécutée en local dans le navigateur. Les fonctions offertes par la version SaaS de LibreOffice sont celles de la suite normale : le code de base est le même. Toutes les améliorations apportées à la version « poste de travail » pourront donc, au fur et à mesure, être transposées dans la version SaaS.

Affichage déporté en HTML 5

Techniquement, la suite LibreOffice est écrite pour l'essentiel en C++ avec quelques modules en Java. Elle s'installe donc sur n'importe quel ordinateur pour lequel elle a pu être compilée : Windows, Linux, etc. Son interface est gérée avec un ensemble d'outils GTK (GIMP Toolkit). On gère ainsi un affichage déporté en HTML 5 avec une optimisation des transits réseaux. La version SaaS de LibreOffice a pu être développée grâce à cette fonctionnalité récente de GTK. L'exécution du code s'effectuant en mode distant, les terminaux les plus légers pourront y accéder à l'aide d'un simple navigateur compatible HTML 5.

Grâce à HTML5, la technologie est donc compatible avec les tablettes et s'adapte au terminal selon le contexte de l'utilisateur. Sandrine Dangreville précise : « *avec des utilisateurs distants, nous n'avons pas la capacité d'offrir des formations à tous. Nous avons donc, dès le départ, mis l'accent sur l'ergonomie. Nous avons procédé à des tests et nous continuons ce travail d'amélioration avec les remontées des utilisateurs.* » Le choix de n'employer que des logiciels libres est délibéré. La région s'affranchit ainsi de toutes les contraintes imposées par les éditeurs en termes de licences.

Quand les clients se connectent au système d'information en mobilité

Les entreprises vivent un autre défi de taille : la connexion de leurs clients grand public sur leur système d'information. Cela est d'autant plus sensible dans la grande distribution. Le groupe Boulanger s'y est attelé avec la volonté de proposer des services innovants.

Boulanger est une entreprise de distribution d'électrodomestique gris, brun et blanc avec 135 magasins en France et 8000 collaborateurs. Son actionnaire de référence est l'association familiale Mulliez qui possède aussi le groupe Auchan. Le e-commerce (sur le web), le m-commerce (sur les smartphones) et le social-commerce (via les réseaux sociaux) font évoluer très rapidement le comportement des consommateurs, comme le constate Boulanger.

« Cela nous a amené, en tant que distributeur traditionnel, à revoir nos codes et nos modèles » expose **Patrick Perret, directeur des études informatiques chez Boulanger.** Il se souvient : « *nous avons ouvert notre premier site e-commerce en 2007 à un moment où le niveau de maturité du secteur était déjà bien positionné. Toute l'entreprise s'est orientée sur une approche multi-canal. Nous avons la volonté stratégique d'aller vers l'ATAWAD [Anytime, anywhere, any device : partout, n'importe quand et sur n'importe quel terminal, NDLR]. Cela nous a amené à adopter un certain nombre de politiques et de modèles organisationnels et à modifier le système d'information de l'entreprise.* »

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Sandrne Dangreville
Unité Lycées de la Région
Île-de-France
sur **CIO Online**



En 2010, Boulanger lance une application sur iPhone avec trois types de fonctionnalités. Un premier grand bloc est orienté commerce avec des possibilités apportées par l'iPhone et l'intégration à ce que permet le système d'information de l'entreprise : présentation du catalogue produits, géo-localisation des magasins Boulanger et réservation du produit sur le mobile. Une deuxième partie est orientée sur l'information client avec son compte, l'historique de ses factures, ses dates de garanties, le suivi de sa livraison ou de sa réparation. Enfin, une troisième partie devait intégrer une application commerciale plus ludique. « *Nous avons développé la possibilité d'intégrer un de nos produits à une photo du domicile du client afin qu'il visualise le résultat* » décrit Patrick Perret.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Patrick Perret
Boulanger
sur **CIO Online**



Mais il fallait régler le problème de la mise à l'échelle de l'affichage. « *Nous avons travaillé avec un partenaire. L'astuce consiste à demander au client de photographier une feuille A4 à l'emplacement du produit à positionner. Cela nous sert de calibrage car la taille réelle de l'A4 est connue* » s'enthousiasme Patrick Perret.

Mais cette application a rencontré une limite imprévue issue de l'informatique de Boulanger. Patrick Perret soupire : « *les photos de nos produits ne sont pas toutes détournées nativement. Le détournement automatique a des limites dues aux couleurs des produits. Nous avons donc écarté tous les produits blancs de cette application.* » Une deuxième contrainte est l'angle de vue de la photo : il faut qu'elle soit prise de face avec une grande précision.

Générer du trafic en magasin

L'application visait à positionner le produit dans l'environnement domestique du client sur l'écran du smartphone. Elle n'était pas destinée à permettre de le commander mais juste de le réserver dans un magasin à proximité disposant de la référence adéquate. Cette limite s'explique par les craintes autour de la sécurité des paiements mobiles. « *En matière de paiement en ligne, nous n'étions pas sûrs de nos possibilités ni de nos capacités. Nous avons donc orienté l'application vers la génération de trafic en magasin puisqu'il y a la possibilité de réserver le produit et d'aller le chercher immédiatement* » explique Patrick Perret.

Chez Boulanger, ce sont les actionnaires de l'entreprise qui ont demandé à la DSI d'aller plus vite en matière de mobilité orientée client. Boulanger a donc lancé en début d'année 2012 un site mobile complet. La révision de l'application iPhone, qui a déjà un an et demi, et son développement pour d'autres plates-formes sont également envisagés.

Le coût de développement de ces applications est assez marginal comparé à celui d'un site web. La plate-forme technique et les flux d'informations ont en effet été mis en place pour le web classique et les investissements peuvent être mutualisés avec les applicatifs pour les nouveaux terminaux.

Standardiser les applicatifs mobiles

Il reste que la standardisation des environnements de développement sur les mobiles deviendra cependant de plus en plus un enjeu. L'arrivée de HTML5 fait miroiter la possibilité de s'affranchir des contraintes liées à la multiplicité des plateformes techniques. Illustration chez Allociné.

S'ADAPTER AU CITOYEN VIA LE MOBILE

Saint-Germain-en-Laye est une ville de 43 000 habitants, qui s'est engagée depuis 2007 dans la dématérialisation des services, la réduction de la fracture numérique et la diffusion la plus large possible de l'information locale. Dans ce cadre, le développement d'une application mobile « citoyenne » s'est révélé un progrès. Celle-ci est proposée aux habitants pour leurs smartphones. Elle fonctionne pour l'instant seulement sur les iPhone, le déploiement Android étant prévu. « *Lorsqu'un citoyen se trouve face à un problème tel qu'un lampadaire cassé, il prend une photo, sélectionne une catégorie dans son smartphone (dégradation, voirie ou divers) et l'application l'envoie directement au service concerné* » explique **Flora Queiroz, responsable communication numérique et webmestre éditorial de Saint-Germain en Laye.** L'application propose aujourd'hui douze rubriques en lien avec la vie locale : informations municipales, liste des restaurants ou déclarations aux services municipaux.

Elle utilise les fonctions avancées des smartphones comme la géolocalisation, le guidage, le partage de l'information par email ou sur des réseaux sociaux tels que Facebook ou twitter ainsi qu'un interfaçage avec le calendrier. Le développement a été externalisé auprès d'une webagency filiale du groupe Alten. « *La DSI de Saint-Germain-en-Laye est accaparée par d'autres projets, comme la dématérialisation du conseil municipal, le développement de notre compte citoyen (12 télé-services et bientôt 20), et n'a pas pu suivre ce projet avec moi* » constate Flora Queiroz. En deux mois, la webagency a développé une application adéquate et à l'ergonomie adaptée. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Flora Queiroz
Ville de
Saint-Germain-en-Laye
sur **CIO Online**





HTML 5 est le Graal des techniciens comme des utilisateurs

Jean-Michel Texier
Allociné

« AlloCiné est un des sites web les plus consultés dans son domaine. Il génère 1 milliard de pages vues par mois, et nous cherchons toujours à en améliorer l'aspect ATAWAD » [Anytime, anywhere, any device : partout, n'importe quand et sur n'importe quel terminal, NDLR] déclare **Jean-Michel Texier, directeur technique d'AlloCiné**. A ce jour, le service est présent sur pratiquement toutes les plates-formes (smartphones, télévisions connectées, consoles de jeu) et depuis peu sur une chaîne de télévision disponible à travers les boîtes de FAI et Canal Satellite.

Or les utilisateurs du service emploient des terminaux de plus en plus variés. Il fallait qu'Allociné évolue techniquement. Jean-Michel Texier raconte : « *Nous avons réagi en deux temps. La stratégie mobile a vraiment démarré en janvier 2010. Nous avons lancé nos premières applications natives sur iOS mais aussi Android, Blackberry et Samsung.* » La propagation a été rapide puisqu'aujourd'hui, plus de 6 millions d'applications ont été téléchargées en France.

Mais développer ainsi des applications natives sur plusieurs plates-formes a un coût.

Unifier l'ensemble des applicatifs permettrait non seulement des économies mais aussi d'être plus réactif. « *HTML 5 est le saint Graal des techniciens mais aussi éventuellement du marketing et des utilisateurs* » relève Jean-Michel Texier. Cette évolution du langage de base du web, qui s'adapte autant au PC classique qu'au smartphone ou à la tablette est le moyen le plus économique de procéder tout en disposant d'une interface utilisateur adaptée à chaque situation. « *L'interface utilisateur est un élément essentiel chez nous* » pointe Jean-Michel Texier.

Mais opter pour HTML 5 amène un problème qui n'a rien de technique. « *Il nous fallait trouver des modèles de monétisation basés sur HTML5 puisque nos services sont gratuits. Or nous devons faire face au manque de maturité des agences de publicité comme des clients pour nous proposer suffisamment de matériel de production publicitaire intéressant et innovant* » déplore le directeur technique.

Stratégie en trois niveaux

Pour toutes ces raisons, Allociné a donc adopté une stratégie à trois niveaux. Pour les marchés très porteurs et avec beaucoup de demandes tels que iOS et Android, la société reste pour l'instant dans le développement natif, avec une encapsulation de développements réalisés en HTML5.

Pour les autres terminaux qui le supportent, HTML5 direct est l'option choisie pour des raisons de coût, de standardisation, de flexibilité et d'évolutions plus rapides. Enfin, pour tous les utilisateurs qui vont sur le site Web en mobilité, Allociné est en phase de déploiement d'un nouveau site mobile HTML5 pur qui sera terminé à la fin du trimestre.

A terme, dès que les agences de publicité et l'ensemble du marché auront suivi, l'objectif reste la standardisation en HTML5. Jean-Michel Texier rappelle cependant : « *HTML 5 n'est pas encore un standard officiel et la version disponible est une version dégradée qui fonctionne à peu près partout.* »

HTML 5 en sauveur

La rentabilisation de tels développements en HTML 5 est liée à l'objectif de voir cette plateforme comme base unique de développement. Elle permet également de pénétrer plus rapidement les marchés émergents. « *Dans les pays émergents, plus de 55 % de la consommation d'internet se fait d'abord sur un smartphone et plus d'un smartphone sur deux vendu dans le monde est vendu dans l'un de ces pays* » mentionne Jean-Michel Texier. Ce qui peut être un problème pour certains devient ainsi un atout pour Allociné. D'où, pour le directeur technique une évidence : « *la demande des actionnaires est d'aller plus vite, plus loin, avec plus de services.* » ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Jean-Michel Texier
Allociné
sur CIO Online



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

L'interview de
Jean-Michel Texier
sur CIO Online



« Des structures doivent être mutualisées entre les collectivités »

Les DSI des collectivités territoriales ont des enjeux particuliers. Sur leur agenda, on trouve la mutualisation, l'ouverture du système d'information, l'adaptation aux nouvelles générations de citoyens, et l'Open-Data. C'est ce qu'explique Yvonne Gellon la nouvelle présidente du Coter-Club.



CIO : *Vous avez été élue le 27 juin 2011 présidente du Coter-Club, le Club des DSI de collectivités territoriales, c'est à dire des villes, des départements et des régions. Quelles étaient auparavant vos fonctions au sein de cette association ?*

Yvonne Gellon : J'étais membre du Conseil d'Administration et j'animais le groupe de travail « Congrès ». Ce groupe auditionne en particulier les présentations de cas concrets et choisit les meilleurs exemples pour les ateliers du congrès suivant. Et il se réunit tous les mois pour préparer le congrès en compagnie de membres volontaires et des partenaires fournisseurs.

CIO : *Pourquoi avoir accepté cette présidence ?*

Yvonne Gellon : J'avais déjà une expérience dans le domaine en ayant exercé celle de l'ADUL dans les années 1990-2000. L'ADUL est l'association des utilisateurs de produits de l'éditeur Logitud. Celui-ci propose aux collectivités des logiciels métiers sectoriels : état-civil, élections, cimetières, police... Par ailleurs, j'avais la possibilité personnelle de consacrer le temps nécessaire à l'exercice de cette fonction. J'ai demandé, bien évidemment, l'accord de ma hiérarchie à la communauté urbaine de Grenoble, dont je suis la DSI.

CIO : *Quel avantage trouve-t-on à adhérer à de tels clubs, notamment le Coter-Club ?*

Yvonne Gellon : Cela permet de s'ouvrir l'esprit. Depuis toujours, je suis très impliquée dans la vie associative qu'il s'agisse d'associations de parents d'élèves ou de quartiers. Pour le Coter-Club et les associations de ce type, l'ouverture se manifeste d'abord par une aide considérable pour réaliser une veille technologique indispensable dans un marché qui ne cesse d'évoluer à grande vitesse. Cela participe à notre information permanente. Un tel club est aussi, bien sûr, un réseau d'expertise et d'entraide. Si j'ai besoin de faire un cahier des charges ou de réaliser un projet, je vais contacter des pairs qui se sont retrouvés dans le même cas pour connaître les difficultés que je vais rencontrer, les bonnes pratiques à appliquer. ▶

UNE CARRIÈRE CONSACRÉE AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Yvonne Gellon, née en 1954, est titulaire d'un DUT obtenu à Grenoble en 1975, d'un probatoire du DECF et d'un DESS CAEE de l'ESA de Grenoble. Elle a débuté sa carrière comme programmeur d'un logiciel de gestion immobilière chez Delta-Consultants. En 1977, elle entre à la mairie de Pont de Claix (banlieue de Grenoble) comme contractuelle en charge de la comptabilité et de l'informatique. Puis elle devient statutaire et ensuite développeuse de logiciels pour la Ville de Grenoble. En 1988, elle rejoint le GIE Agir Informatique où elle évolue de chef de projet à responsable finances, ressources humaines et support utilisateurs. Ce GIE d'une quarantaine d'agents de statuts publics et de salariés sous contrats privés gère l'informatique de la ville

de Grenoble et de son CCAS (centre communal d'action sociale). Elle rejoint la Métro, la communauté urbaine de Grenoble, à partir de 2003, d'abord comme responsable des moyens généraux puis comme DSI. Yvonne Gellon a également une expérience de responsabilités associatives.

Elle a notamment été présidente fondatrice de l'ADUL (Association des utilisateurs du logiciel Logitud) de 1990 à 2000. A l'ADIRA (Association pour le développement de l'informatique en Rhône Alpes), elle a été membre du Conseil d'Administration de 1996 à 2008 avant de prendre la présidence de la section Isère et la vice-présidence de l'association jusqu'en 2011. Enfin, elle est présidente du Coter-Club depuis juin 2011. ■

CIO : Et à être président d'une telle association ?

Yvonne Gellon : C'est beaucoup de travail ! Mais on a ainsi la satisfaction de réussir à mobiliser les confrères pour atteindre les bénéfices que chacun attend. Un responsable d'association doit susciter l'engouement. De ce point de vue, je veux saluer mes prédécesseurs, notamment mon immédiat prédécesseur Daniel Rigault, qui ont particulièrement réussi à susciter cet engouement et à faire entendre l'association. Ils ont aussi su ouvrir le Coter-Club à l'Europe via le Canton de Genève, le Piémont ou le Luxembourg.

CIO : Ya-t-il des qualités spécifiques pour être DSI de collectivités locales ?

Yvonne Gellon : Je ne crois pas qu'il y ait de grosses différences entre le privé et les collectivités. On est toujours au service de quelqu'un, client ou citoyen, avec un patron à satisfaire. Quand on travaille dans une entreprise privée, il faut s'adapter à la politique d'entreprise. Dans les collectivités locales, c'est particulièrement important avec, en plus, la nécessaire proximité avec les citoyens.

CIO : Quelles sont les tendances pour les systèmes d'information des collectivités locales et les défis que les DSI vont devoir relever ?

Yvonne Gellon : De manière assez spécifique aux collectivités locales, il y a tout d'abord la nécessaire mise en place de structures mutualisées entre les collectivités pour optimiser les coûts. La réforme des collectivités territoriales pousse à aller dans ce sens. Toujours pour les collectivités, l'équipement du territoire en réseaux de communication de qualité pour permettre autant aux entreprises qu'aux particuliers d'accéder à Internet en haut débit ou en très haut débit est une nécessité. S'il n'y a pas de tel réseau, les entreprises ne viennent pas s'implanter sur votre territoire. Et les particuliers ne viendront pas y habiter. L'Open Data est également un mouvement qui nous touche au premier chef. Les collectivités disposent d'informations qui peuvent être mises à disposition.

Ce mouvement implique une ouverture du système d'information. D'où le dernier gros défi : il faut sécuriser le système d'information et maîtriser l'accès à l'information pour protéger ce qui doit l'être.

CIO : Concernant l'Open Data, où en sont les collectivités ?

Yvonne Gellon : Les collectivités doivent bien sûr ouvrir leurs données pour les partager et les croiser. Donner ne suffit pas. Mettre à disposition ne suffit pas. Il s'agit bien de croiser et de partager.

CIO : L'offre est une chose mais qu'en est-il de la demande ?

Yvonne Gellon : Pour l'instant, le partage d'informations a lieu surtout entre les collectivités. Par exemple, la Région Rhône Alpes nous a sollicité en vue de créer un système d'information géographique régional. Mais, à ma connaissance, aucune entreprise privée ne nous a jamais fait de demande. Au sein du Coter-Club, nous avons mené une réflexion à partir de 2008 en partenariat avec l'Université de Marne-La-Vallée. Outre que les données partagées sont utilisées par les étudiants, nos partenaires voient ce que nous faisons. Nous avons ainsi créé un glossaire commun, y compris avec le Canton de Genève et le Luxembourg. Je sais que des fournisseurs travaillent sur ce sujet. Nous attendons des présentations de Bull, Logica et Localeo. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Daniel Rigault
ancien DSI de
Plaine-Commune et ancien
président du Coter-Club
sur **CIO Online**



LES QUATRE PILIERS D'UN BON DSI SELON YVONNE GELLON

- 1 **Ecoute.** Le DSI doit être capable d'écouter ses collègues, les directions métiers mais aussi les administrés qui ont des attentes vis à vis des systèmes d'information.
- 2 **Prospective.** Le DSI doit avoir un coup d'avance en tête, être en mesure de prédire les évolutions nécessaires du système d'information en fonction de celle des technologies et des besoins exprimés par les citoyens.
- 3 **Pertinence.** Il faut être en mesure de fournir le bon service au bon moment et au moindre coût. Dans les collectivités locales, le moindre coût suppose le moindre impact sur les impôts locaux.
- 4 **Réactivité.** Face à des besoins ou des difficultés qui peuvent surgir de manière inattendue, le DSI doit savoir répondre aux défis sans délais.

Cinq trucs pour séduire un directeur financier quand on est DSI

Les directeurs financiers dictent de plus en plus leur loi, ce qui signifie que les DSI leur rapportent désormais au lieu de le faire au PDG. Nos confrères de CIO Etats-Unis ont cherché comment parler aux CFO pour qu'ils vous comprennent. Et si vous ne parlez que technique, c'est raté.

1. Parlez en dollars et en cents.

Les directeurs financiers parlent le langage de l'argent. Si vous demandez des budgets pour les TIC (Technologies de l'information et de la communication), utilisez le même langage qu'eux. Les DAF (directeurs administratifs et financiers) ont en effet besoin d'une analyse de la rentabilité des sommes dépensées en TIC. Le gain peut se calculer en termes de productivité des travailleurs, de réduction des coûts ou de nouveaux clients. « *Je pense que beaucoup des DSI intelligents s'engagent dans ces discussions sur les rapports coûts-bénéfices avec les directeurs financiers* », déclare Mike Dandini, responsable de l'unité de souscription responsabilité civile professionnelle chez l'assureur The Hartford. Toujours selon lui, les DSI qui insistent sur la manière dont la technologie fonctionne ou le côté à la mode de telle autre prennent la mauvaise approche.

2. Souvenez-vous que vous faites partie de la même famille.

Bien que les directeurs financiers soient soucieux de leur budget et considèrent la DSI comme un centre de coûts, le DSI et le DAF possèdent tous deux des fonctions transverses à toute l'entreprise. Tous les collaborateurs dépendent de la DSI pour réaliser leur travail, et les entreprises risquent de devenir insolvables si elles ne respectent pas leurs budgets. Travailler en commun pour atteindre un large succès devrait être un objectif convergent qui peut être utilisé pour discuter des dépenses en TIC.

3. Ne résistez pas à la consommérisation de l'informatique.

Les études considèrent que la tendance du « *bring your own device* » (« apportez votre propre terminal ») va continuer de croître. Les DSI qui refusent de la soutenir risquent de voir les autres directions se tourner vers des consultants ou des fournisseurs de services IT pour les aider. Ces dépenses supplémentaires seront vraisemblablement remarquées par les DAF qui n'apprécient pas de devoir payer deux fois pour la même chose. Il faut donc travailler ensemble pour élaborer un plan de mise en œuvre du « *bring your own device* » qui respecte les règlements, la conformité et les politiques budgétaires qui relèvent du domaine du CFO.

4. Développez un respect mutuel.

Lorsque l'argent est consacré à des dépenses en technologie pour appuyer des initiatives clés de l'entreprise, les différentes business units et les directions métiers le remarquent. « *Montrer que le DSI comprend un besoin métier contribue à développer la confiance entre la direction financière et les services informatiques* », explique Bobby Cameron, vice-président et analyste principal chez Forrester Research. C'est indispensable si les DSI espèrent que les directeurs financiers les soutiennent lors de dépenses sur des nouvelles technologies plus avancées. Toujours selon Bobby Cameron, si le DSI est considéré seulement comme un gestionnaire de coûts, les TIC ne seront pas vues comme vitales pour l'entreprise.

5. Attirez la clientèle.

Les DSI qui sont sensibilisés au business se concentrent sur l'utilisation de la technologie pour créer des produits et des services qui captent une part de marché, et les directeurs financiers réagissent positivement à cette mentalité. Il faut continuer à orienter sa pensée sur la manière dont les TIC créent une valeur commerciale. « *Mettez un serveur dans un placard, et vous avez un serveur dans un placard* », explique Bobby Cameron. Mais développer les ventes avec ce serveur crée de la valeur, rappelle-t-il. Gérer les coûts restera toujours important pour les futurs DSI et directeurs financiers mais aucun des deux ne se préoccupera des dépenses lorsque les clients seront en jeu. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur

CIO.com



Fred O'Connor – CIO.com

« Le DSI doit respecter l'expertise du trésorier »

L'informatique est indispensable aux trésoriers, pourvu que les DSI comprennent et acceptent l'expertise propre de ceux-ci. C'est ce qu'explique Emmanuel Arabian, vice-président de la commission S.I. de l'AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise).



Q10 : *Quel est le rôle exact d'un trésorier d'entreprise ?*

Emmanuel Arabian : Le trésorier est le coordinateur de toutes les fonctions de financement pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, et notamment le cash management. Il doit sauvegarder la trésorerie générée mais aussi couvrir les risques de change, de taux, de coûts des matières premières ou de défaut des clients débiteurs. La gestion du risque de défaut des clients est cependant souvent rattachée à la comptabilité dans les entreprises. En 2008, nous avons appris qu'une banque comme Lehman Brothers pouvait faire faillite. Désormais, nous devons donc aussi gérer le risque de contrepartie bancaire. Comme les fournisseurs de matières premières, les banques, nos fournisseurs d'argent, peuvent être en défaut. Bien entendu, nous gérons aussi l'optimisation du fonds de roulement. La trésorerie est donc une fonction très transversale reliant la comptabilité, la gestion, le juridique, la fiscalité et le commercial.

Q10 : *Comment vous positionnez-vous par rapport au DAF ?*

Emmanuel Arabian : Le trésorier est plus opérationnel et moins analytique. Notre « client » n'est pas seulement le DAF, avec qui, bien sûr, nous sommes en proche collaboration, mais aussi, comme je l'ai déjà cité, la comptabilité, la gestion, le juridique, la fiscalité et le commercial.

Q10 : *Mais cette fonction de trésorier est pourtant des plus récentes ?*

Emmanuel Arabian : Tout à fait, même si le trésorier est un peu plus ancien que le DSI dans les entreprises, ses missions étaient, il y a cinquante ans, partagées entre le chef comptable et le DAF. Petit à petit, l'entreprise a découvert l'importance des missions du trésorier et sa spécialisation en a donc été justifiée. Mais le trésorier n'est pas seulement un expert. Avec la crise, nous avons une obligation de travailler de plus en plus en transversal autour de nos deux grandes missions, le financement autant du fonctionnement que de l'investissement d'une part, la sauvegarde des avoirs d'autre part.

Q10 : *Quels sont les outils présents sur votre PC pour votre travail quotidien ?*

Emmanuel Arabian : Nous avons cinq outils différents. Le premier est une source d'informations financières, en général Reuters ou Bloomberg. Ensuite, en deuxième, nous avons un système de traitement des opérations financières avec nos banques. Cet outil remplace les anciens appels téléphoniques que nous devions passer à toutes les banques pour avoir l'information utile. En un clic, ►

UNE CARRIÈRE DÉDIÉE À LA GESTION DES FLUX FINANCIERS INTERNATIONAUX

A 40 ans, Emmanuel Arabian est directeur financement et trésorerie groupe du laboratoire pharmaceutique Biomérieux. Il est titulaire d'un diplôme de troisième cycle en financement, trésorerie et gestion des risques obtenu à l'ESC Lille. Il a débuté sa carrière en 1996 en tant que trésorier junior, responsable de la mise en place d'un cash pooling devises au sein du groupe DMC en Belgique. Il a rejoint ensuite le service audit et contrôle de gestion de BNP Finances pour assurer l'analyse d'opérations de marché. De 1998 à 2000, il a été consultant expert

chez ATSM où il s'est occupé du risque de change et de sa couverture. En 2000, il entama une collaboration avec le groupe Rémy Cointreau en tant que trésorier avant d'en devenir contrôleur financier groupe en 2002, sa mission étant particulièrement orientée sur les flux financiers en différentes devises et leurs prévisions. Il a été trésorier groupe de l'électricien Legrand, de 2005 à janvier 2011 avec une forte dimension internationale avant de rejoindre les laboratoires Biomérieux. ■

nous interrogeons « x » banques pour connaître le coût de telle ou telle opération. Chez Biomérieux, nous utilisons 360T mais il en existe d'autres, comme Reuters Dealing 3000 par exemple.

CIO: *Quels sont les autres outils ?*

Emmanuel Arabian: En troisième place, nous avons un système dit de « front office » afin de valoriser les opérations selon les normes IFRS, c'est à dire selon les données de marché obtenues chez Reuters ou Bloomberg. Ces valorisations se répercutent en comptabilité. Titan 3D est le produit que nous utilisons chez Biomérieux mais il existe aussi des produits équivalents chez Sungard ou Reuters notamment. En quatrième position, il y a l'outil de cash management et de gestion de trésorerie. Il sert à générer les opérations de virements, à calculer les échelles d'intérêt des financements et à permettre d'intégrer les relevés bancaires afin de gérer les positions bancaires. Biomérieux utilise Kyriba. Il existe aussi Cashpooler de Datalog par exemple. Enfin, nous utilisons un système de communication bancaire pour transmettre les fichiers contenant les opérations. Cette fonction était auparavant souvent associée au cash management mais la fin d'Etebac et l'émergence de Swiftnet et d'Ebics ont amené de nouveaux outils séparés.

CIO: *Vous n'utilisez pas d'outils décisionnels ?*

Emmanuel Arabian: Pas vraiment. Les outils que j'ai cités génèrent bien entendu chacun leur propre reporting dans ce qui les concerne. Mais il existe des entreprises qui déversent les informations de trésorerie et de comptabilité dans des Data-warehouses afin de les soumettre à des requêteurs classiques.

CIO: *Comment les trésoriers connaissent-ils les meilleurs outils à leur disposition ?*

Emmanuel Arabian: L'AFTE fait régulièrement, environ tous les deux ans, une double enquête. D'un côté, nous interrogeons nos adhérents sur leurs pratiques et leurs logiciels. De l'autre, nous dressons un panorama le plus exhaustif possible de l'offre en interrogeant les éditeurs.

CIO: *Quel serait votre rêve du point de vue des outils informatiques ?*

Emmanuel Arabian: En tant que trésorier, mon rêve est d'être considéré comme le banquier interne de mon entreprise. Mon rôle implique de ce fait la consommation de systèmes nombreux et spécialisés. J'aimerais donc disposer d'un système à la fois unique, intégré, souple car la réactivité est très importante pour les trésoriers devant la versatilité des marchés, et, bien entendu, à confidentialité maximale. Cet outil idéal devrait aussi être suffisamment simple pour que le trésorier puisse le paramétrer par lui-même et en toute autonomie.

CIO: *Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DSI ?*

Emmanuel Arabian: Tout d'abord, l'écoute de nos besoins. En deuxième lieu, un support technique. Or, dans certaines entreprises, la DSI met à disposition des outils qu'elle juge bons au lieu d'assurer un accompagnement quotidien respectueux de l'expertise des trésoriers sur les systèmes qu'ils emploient. Le DSI doit comprendre que le trésorier est un client qui connaît son propre métier et les outils dont il a besoin. Il n'est pas un simple usager. Ce manque de compréhension de notre métier par les DSI est peut-être, il est vrai, lié à l'externalisation de certaines fonctions voire de la totalité de la DSI. Cela implique l'imposition de normes et de modèles dans lesquels personne ne se retrouve.

CIO: *Quelles sont les conséquences d'un tel manque d'écoute ?*

Emmanuel Arabian: Parfois, des implémentations d'outils échouent simplement à cause d'un manque d'écoute et de la volonté d'imposer des outils inadaptés. Par exemple, certains informaticiens ►

LES QUATRE PILIERS DE LA SAGESSE D'UN DSI POUR UN TRÉSORIER

- 1 **Ecoute.** Le DSI doit se mettre à l'écoute des besoins des trésoriers, pas leur imposer sa vision d'une fonction qu'il ne connaît pas.
- 2 **Support technique.** Bien entendu, le premier rôle d'un DSI est d'être le technicien de référence pour tout ce qui touche à l'informatique. Il est responsable du bon fonctionnement de l'outil tant au quotidien que dans les nouveaux projets.
- 3 **Respect.** Le DSI ne doit pas faire de choix métiers à la place du métier. Il doit respecter l'expertise de chacun, sans vouloir définir lui-même les besoins de son client interne, et apporter la sienne propre.
- 4 **Veille.** Le DSI doit, avec chaque direction métier, assurer une veille dans un domaine où il existe une évolution des plus rapides tant sur le plan technique qu'opérationnel.

voudraient que le système comptable s'occupe de la trésorerie. Or le module trésorerie d'un PGI, par exemple, fait de la trésorerie au sens comptable du mot et pas de la trésorerie d'entreprise.

CIO : *Avez-vous des attentes vis-à-vis du fonctionnement interne des DSI, par exemple dans les négociations de conditions de paiement lors des achats informatiques ?*

Emmanuel Arabian : Le DSI doit nous aider sur le plan technique, pas sur le plan fonctionnel. Il ne peut pas être responsable des flux financiers de l'entreprise, y compris lors des négociations avec ses propres fournisseurs. C'est le rôle de la direction des achats de négocier le prix et les conditions commerciales. A la trésorerie son rôle propre et à la DSI sa compétence technique. Si je repère un système métier formidable, les aspects techniques doivent être confiés à la DSI. Ni plus, ni moins.

CIO : *Quels sont les grands chantiers de la trésorerie d'entreprise ayant un impact pour les systèmes d'information ?*

Emmanuel Arabian : Le grand chantier en train de s'achever est celui de la fin d'Etebac 5. La DSI avait bien sûr un grand rôle à jouer dans le remplacement de ce protocole d'échange entre les entreprises et les banques fonctionnant sur les réseaux X25. Et nous avons réussi à transformer cette contrainte en opportunité de mondialisation des échanges bancaires au travers d'outils comme Swiftnet. Finalement, le remplacement d'Etabac 5 par Swiftnet ou Ebics a été sublimé en système de communication bancaire mondial avec l'homogénéisation des coûts et des pratiques, une sécurisation des moyens de paiement et une clarification des positions de trésorerie et de dettes en temps réel.

CIO : *Et le SEPA (Single Euro Paiement Area) ?*

Emmanuel Arabian : Swiftnet permet aussi le SEPA qui a un impact sur le format des fichiers échangés. Le DSI a bien sûr dû adapter les formats de fichiers échangés soit en intervenant sur les systèmes sources soit en faisant faire la conversion de formats par les outils de transmission.

CIO : *Quel sera le prochain grand chantier ?*

Emmanuel Arabian : Le prochain sera sans doute celui de la prévision de trésorerie. Le contexte est de plus en plus tendu. Une telle prévision implique d'interfacer les systèmes de trésorerie et les PGI pour obtenir une bonne visibilité des besoins de financement.

CIO : *Et qu'en est-il des nouveaux moyens de paiement, notamment sur Internet ou en mobilité ?*

Emmanuel Arabian : En dehors de groupes s'adressant essentiellement en ligne au grand public, ce n'est pas un sujet stratégique pour les entreprises. Il existe des outils qui répondent de manière satisfaisante aux questions. Le nouveau moyen de paiement qui nous préoccupe plus est l'arrivée progressive en France d'un outil qui existe déjà aux Etats-Unis, à savoir les cartes de crédit d'entreprise. Celles-ci ne sont pas des cartes de crédit affectées à telle ou telle personne pour ses frais professionnels mais bien des cartes qui se débitent directement sur les comptes de l'entreprise. Or ce moyen de paiement pose un problème de contrôle et de validation des achats. L'entreprise n'a plus la possibilité de refuser de rembourser des frais injustifiés d'un collaborateur. Certaines cartes sont, pour cette raison, limitées à certains fournisseurs comme pour les carburants par exemple. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Maîtriser la qualité de service

Le juste prix pour le juste service

Pavillon Dauphine – Paris 16^e

Mercredi 21 mars 2012 de 8h30 à 14h00

Les managers IT doivent bâtir et faire fonctionner l'entreprise numérique qui est la clé de la compétitivité. Sous pression, il leur faut délivrer le bon service aux métiers avec la bonne qualité de service - ni trop, ni trop peu -, au bon moment et au bon prix. Ils utiliseront pour cela des solutions pérennes et adaptées à l'état de l'art, en mobilisant les bonnes ressources notamment humaines.

POSTE DE TRAVAIL: JUSQU'OU ALLER TROP LOIN

PASSE TOI TA NINTENDO, J'AI
BESOIN DE ME CONNECTER À LA PROD.



CIO EVENEMENTS 2012

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

21 mars 2012

MAÎTRISER LA QUALITÉ DE SERVICE

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

27 mars 2012

LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE DES SYSTEMES D'INFORMATION

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

5 avril 2012

VIRTUALISATION : S'AFFRANCHIR DES CONTRAINTES PHYSIQUES

Les décideurs IT doivent maîtriser toutes les subtilités de la virtualisation autant à l'échelle du Data Center qu'à celle des postes de travail, y compris les nomades et mobiles, pour gagner en souplesse et en réactivité tout en maîtrisant les coûts.

24 mai 2012

LES NOUVEAUX OUTILS IT POUR LE MARKETING

Les mobiles et les réseaux sociaux constituent de puissants leviers d'action commerciaux ainsi que de recrutement et de fidélisation des clients. Désormais, les directions marketing et digitales doivent exploiter au mieux ces nouveaux canaux et les managers IT doivent en faciliter l'usage.

SOMMAIRE N° 49 MARS 2012

RETOURS D'EXPERIENCES: Les circuits de l'innovation IT dans l'entreprise

CARRIERE: Le DSI vu par un cabinet de recrutement par approche directe

SYSTEME D'INFORMATION ET METIERS: Favoriser l'innovation transverse

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

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre