

Les fournisseurs des DSI bousculés



En bref

La vie n'est pas un long fleuve tranquille pour les DSI. Mais cet adage est également vrai pour leurs fournisseurs, bien bousculés ces derniers temps.

Pour commencer, ils se bousculent entre eux. La recomposition du marché est parfois évidente sur des tâches jadis souvent confiées aux SSII classiques, comme la gestion de parc. Le cloud public change également beaucoup les typologies de fournisseurs servant les entreprises.

Mais il faut bien admettre que les DSI bousculent eux-mêmes largement leurs fournisseurs. Ceux-ci l'ont parfois bien cherché. Et le retour de bâton, parfois considéré comme impossible, est alors extrêmement violent. Par exemple, Oracle se souviendra longtemps de ses démêlés avec la DGAC.

Enfin, certains fournisseurs deviennent de vrais partenaires des directions métiers. Pour mieux piloter et optimiser les coûts des autres fournisseurs, comme chez France Télévision.

Sommaire

Business

Externalisation : les SSII délaissent la gestion de parcs

Projets

LeLynx.fr adopte le cloud public pour gagner en performance

Business

Jean-Pierre Desbenoit (DGAC) : « Oracle ne nous a pas pris au sérieux, nous le sortons de notre SI »

La parole aux métiers

Comment France Télévision pilote ses coûts au niveau groupe

Externalisation : les SSII délaissent la gestion de parcs



Stéphane Clément est PDG de Manpower Proservia, un des acteurs de la recombinaison du marché.

Le temps est révolu où les DSI pouvaient tout sous-traiter, ou presque, auprès des SSII qui préfèrent les marges plus fortes du cloud ou de l'analytic à la gestion de parcs.

DSI et SSII ont divorcé sur un point, l'externalisation de la gestion de parcs, devenue moins rentable pour les sociétés de services qui se voient préférer de vrais spécialistes, issus d'autres univers comme l'intérim ou la prestation à domicile. Manpower a racheté et consolidé Proservia, Adecco possède Modis, mais en fait une vraie SSII ; Solutions 30, jamais avare d'ambitions, se structure pour s'adresser aux DSI. Econocom peut les regarder de loin (mais pas de haut), elle qui a depuis longtemps su se développer dans la gestion des utilisateurs, en l'associant à la location de matériels.

Signe du changement, plusieurs SSII ont vendu une partie de leurs activités, pas la plus spectaculaire et probablement l'une des moins rentables. Atos a par exemple cédé il y a dix-huit mois son activité support à Manpower, 900 salariés étaient concernés, mais la vente s'est conclue pour un euro symbolique. Symbolique à tous les sens du terme. Visiblement cette activité n'entre plus dans les plans de Thierry Breton et de son état-major. Le projet de vente était connu des syndicats depuis plusieurs mois, mais pas le prix, qui les a pour le moins étonnés.

L'activité, sagement nommée WSDS (Workplace and Service Desk Services) génère tout de même 53 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Et en 2010, déjà, Atos et Manpower avait tenté de négocier une première fois mais la vente avait échoué. Atos, comme la plupart de ses concurrents, fait clairement d'autres choix, investissant dans Bull, Canopy, pour le cloud ou rachetant Xerox ITO. Cette dernière activité est pourtant elle aussi dans l'externalisation, mais ouvre plus largement à Atos le marché nord-américain.

La longue histoire d'HR Access

Autre exemple, tout aussi spectaculaire, celui d'IBM qui a revendu son activité HCM à Sopra en avril 2014. Une activité support du logiciel Sigagip, développé par CGI (à la fois éditeur, intégrateur et infogéreur), racheté par IBM, qui le revend à Fidelity. Une longue histoire. Fidelity est repris par Sopra, qui veut récupérer le support du logiciel (rebaptisé HR Access) auprès d'IBM. Sopra reconstitue la synergie entre l'activité d'éditeur et celle d'intégrateur. Sauf que la convention collective chez IBM est celle de la métallurgie, et chez Sopra (devenu Sopra-Stéria) celle du Syntec. Les reventes multiples et les contrats d'externalisation sont toujours confrontés aux charmes de la législation française.

Les fournisseurs, que ce soit des SSII, comme Atos, ou un constructeur comme IBM avec ses activités services, sont confrontés à la question du prix de leurs prestations, et tentés de tenir compte de leurs coûts internes. Dans ce cas, l'activité n'est pas jugée rentable. Surtout comparée à celle de nouveaux entrants et à leurs activités nouvelles comme le cloud.

En fait deux types d'activités sont concernées, les SI externalisés dans leur presque intégralité et la partie gestion de parcs élargie. Dans le premier cas, on observe des recours importants à la sous-traitance, toujours pour des raisons de coûts, les projets étant menés dans des délais de plus en plus courts. En début d'année, le groupe automobile Volvo a par exemple vendu sa SSII interne à l'indien HCL. Elle compte 2 600 salariés. De source syndicale, on parle de 160 salariés en France dans Renault Trucks, la filiale camion de Volvo. Mais d'autres entreprises, en dehors du groupe Volvo, sont concernés puisque sa SSII interne couvrait aussi les besoins de H&M et ceux de SJ, la SNCF suédoise.

La maintenance c'est pour les spécialistes

D'autres types d'externalisation concernent le seul parc informatique et font l'objet d'un retrait de la part des SSII et de l'arrivée de nouveaux acteurs. C'est particulièrement net en France. Les SSII concentrent leur stratégie sur les nouveaux secteurs, surtout les grandes qui préfèrent quelques investissements spécifiques à des stratégies globales. IBM se concentre ainsi sur Watson, son logiciel d'intelligence artificielle. Pour Atos, c'est le cloud, les services et les grandes infrastructures. La maintenance devient un métier de spécialiste, avec quelques fonctions : le support aux utilisateurs et la gestion du poste de travail. Et ce secteur évolue, avec une industrialisation plus forte des activités par des spécialistes.

« *Les nouvelles technologies constituent pour les SSII un nouveau marché où elles veulent se développer en embauchant des ingénieurs très spécialisés* » nous explique Stéphane Clément, PDG de Manpower Proservia, la SSII filiale du groupe Manpower, issue du rachat par le groupe d'intérim d'une SSII nantaise renforcée par d'autres rachats. « *Ce n'est pas du tout le même marché que celui de l'assistance utilisateur et de la gestion de parcs* » note Gianbeppi Fortis, le PDG de Solutions 30. Pour Stéphane Clément, les marges varient entre 10 et 15% sur les nouvelles technologies où se concentrent les SSII et de 7 à 8% sur l'assistance aux utilisateurs où vont d'autres acteurs spécialisés comme Proservia et Solutions 30. Une rentabilité inférieure et surtout une activité trop éloignée. « *Les SSII se retirent parce que les rentabilités ne sont pas les mêmes mais surtout parce que les métiers sont différents* » observe

Gianbeppi Fortis.

Le métier exercé par Proservia et Solutions 30 est celui de la massification et de l'humain. Rien d'étonnant dans un groupe dominé par les RH comme Manpower qui veut capter toutes les tendances nouvelles du marché de l'emploi. Ce nouveau concurrent a un peu effrayé les SSII lors de son arrivée, non seulement il mettait les moyens, mais surtout il rappelait aux SSII l'image de placement de main d'oeuvre d'intérim qu'elles veulent justement fuir à tout prix. Les grandes SSII se concentrent sur les purs ingénieurs, les métiers liés à la gestion de parcs restent des métiers de « bras armés », de compétences, de techniciens très réactifs vis-à-vis des clients.

Industrialiser et diversifier

Solutions 30 a suivi un tout autre chemin. Avant de sonner à la porte des DSI pour externaliser la gestion de leurs parcs, la société de Gianbeppi Fortis a commencé par les particuliers et les TPE pour des problèmes simples d'assistance utilisateur. En industrialisant ses méthodes, en diversifiant les compétences de ses équipes, Solutions 30 s'est déployée sur l'assistance utilisateur, l'infogérance, le help desk. « *Tout ce qui touche de façon large aux utilisateurs en entreprise* » note Gianbeppi Fortis. « *Du coup, nous nous sommes intéressés depuis longtemps à la mobilité sous toutes ses formes et maintenant aux objets connectés, d'autres manières d'élargir notre périmètre* ».

Le monde de l'intérim ne se limite pas à Manpower. Randstad n'a jamais manifesté de velléités intrusives dans le monde informatique. Adecco, en revanche, détient avec Modis une filiale informatique. Attention, il ne s'agit en aucun cas, nous précise la société d'intérim, d'un acteur identique à Proservia ou Solutions 30, mais d'une SSII à part entière : Modis fait d'abord du développement et tous les métiers de la SSII.

Philippe Colas, directeur opérationnel de Modis nous précise bien que le business model dépend de chaque marché au sein du groupe Adecco. « *Modis, filiale de services informatiques pour la France assure des activités liées à la transformation digitale, la sécurité, la mobilité, l'analytic et accompagne ses clients sur les applicatifs, les infrastructures, l'assistance utilisateur* ». La société reste sur des métiers qu'on peut qualifier de « commodités » et veut les transformer : « *on va être dans une pression sur l'efficacité du service, et beaucoup moins dans une pression sur les prix* ».

Inventer son propre métier

Reste évidemment Econocom, l'inventeur d'un modèle qui n'a pas varié en quarante ans, celui de la gestion de parcs, mais en location. Et le mot de location fait toute la différence. On n'est plus seulement dans la prise en main à distance, dans la réparation ou le remplacement des terminaux, mais en même temps en mode locatif. Donc, avec une possibilité pour le client de placer son parc non plus en dépense d'investissement, mais de fonctionnement, en externalisant non seulement l'entretien mais l'achat et l'évolution de son parc, ce qui lui garantit la qualité permanente de celui-ci et une économie d'ensemble.

Econocom a évolué avec d'autres types de prestations comme les télécoms ou encore les objets connectés et a pris pied dans les services informatiques avec le rachat d'Osiatis. Avec plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, plus d'un tiers issu de l'ex-Osiatis, c'est à la fois la gestion de parcs avec un mode locatif, les services et

d'autres produits et services. La taille permet au groupe d'avoir des activités à marges différentes, contrairement aux spécialistes et aux SSII qui veulent exercer des métiers différents.

Le monde selon Manpower

On peut être CEO d'une entreprise mondialement connue et réfléchir à l'évolution de la société et de son métier. C'est ce qu'a tenté Jonas Prising, CEO de Manpower Group en début d'année. Pour Jonas Prising, quelque chose ne tourne pas rond dans le monde de l'emploi avec d'un côté un chômage élevé et de l'autre des emplois vacants, une hausse de la productivité, mais sans hausse de salaire, une mobilité ascendante hors de portée alors que l'économie se redresse.

Pour bien comprendre, il suggère de tenir compte de quatre facteurs :

- La fin de la main d'oeuvre abondante. Du fait du vieillissement des populations, y compris en Chine, des gouvernements lancent des programmes pour attirer davantage de femmes (Japon) ou de personnes retraitées, les minorités, le off-shore, les handicapés, les migrants...
- La montée du freelance. Il est plus facile de trouver du travail en quelques clics, mais en freelance qu'en CDI, d'autant qu'on va changer d'emplois plusieurs fois dans une vie. Aujourd'hui il faut rester employable, les entreprises qui forment sont les plus attirantes.
- L'évolution technologique rapide remodèle le marché du travail. L'automatisation fait disparaître des emplois, mais la créativité en fait naître d'autres.
- La gestion de RH est basée sur les données. La gestion des talents n'est plus un art, mais une science, l'externalisation de la gestion des RH ou du recrutement sont des tendances fortes.



Didier Barathon

Rédacteur en chef de Réseaux & Télécoms

LeLynx.fr adopte le cloud public pour gagner en performance



Arrivé en 2013 dans l'entreprise, Sébastien Vallecalle, DSI de LeLynx.fr, sert six millions d'utilisateurs qui génèrent dix mille demandes de devis par jours.

Le comparateur d'assurances LeLynx.fr a eu recours au cloud public de Ecritel, en mode IaaS, pour garantir sa haute disponibilité ainsi qu'un décisionnel performant utilisant SQLserver et Tableau Software.

Filiale du groupe britannique Admiral, LeLynx.fr est un comparateur d'assurances en ligne créé en 2010. Disposant au départ de quelques serveurs chez un petit hébergeur, il a eu besoin d'adapter son infrastructure alors que, très régulièrement, son activité s'accroissait de 15% par an pour atteindre aujourd'hui six millions d'utilisateurs et dix mille devis par jour. A cela s'est ajouté un besoin d'un décisionnel pointu pour mieux piloter son activité. Ces évolutions ont été menées tambour battant de 2012 à 2015 au travers d'une série de chantiers ayant notamment amené une migration sur le cloud public d'Ecritel, vers le CMS Wordpress ou la base de données Microsoft SQLserver 2014 Entreprise ainsi que la mise en place d'un décisionnel avec Tableau Software.

Techniquement, le service de LeLynx.fr repose sur un site web composé d'une part d'un CMS [Content Management System, gestionnaire de contenu] où sont publiés des articles, d'autre part d'une partie dynamique développée en interne, elle-même subdivisée d'abord en une série de formulaires pour qualifier une demande d'un utilisateur et obtenir une série d'informations nécessaires à la création d'un devis, puis de la partie fabriquant effectivement la série de devis à partir de l'interrogation des assureurs partenaires. Les formulaires aboutissent à la création d'un fichier XML stocké en base de données. Ce fichier XML est alors converti dans le format approprié à chaque partenaire et expédié à celui-ci en web-services.

En retour, LeLynx.fr obtient une réponse par partenaire. Toutes les réponses sont alors agrégées dans un XML unique, également stocké. Le résultat est dès lors affiché à l'utilisateur. Celui-ci peut ensuite cliquer sur les liens renvoyant vers les sites des partenaires proposant les meilleures offres et ainsi souscrire un contrat d'assurance. La demande de tarification se fait avec un profil anonymisé mais, à l'inverse, quand le client bascule vers le site partenaire, il devient identifié.

Le choix du IaaS en cloud public

Pour faire fonctionner le service en ligne en bénéficiant de la nécessaire haute disponibilité, il fallait mettre en place, dès 2012, un nouvel hébergement. « Nous avons à l'époque lancé un appel d'offres à des prestataires du marché en sollicitant une solution que nous n'avions pas définie *a priori* » indique Sébastien Vallecalle, DSI de LeLynx.fr. La solution du cloud public est donc venue sur proposition d'un fournisseur, en l'occurrence Eritel, qui a été choisi. Les serveurs physiques sont partagés, principe du IaaS en cloud public, mais les machines virtuelles utilisées sont, elles, strictement spécifiques à LeLynx.fr.

Cette solution avait l'avantage de permettre une montée aisée en puissance ou une reconfiguration très flexible des machines virtuelles. De plus, elle permet une variation agile de la puissance en cas de pic d'activité : selon les périodes de campagnes de publicité, selon les périodes de l'année (remise en concurrence de l'assurance habitation en septembre par exemple)...

L'accompagnement, facteur clé du choix du fournisseur

Il existe de nombreux fournisseurs de IaaS dans le monde. Le groupe Admiral recourt généralement à Microsoft Azure. « Pour choisir Eritel, la qualité du support et de l'accompagnement a été un déterminant très fort » spécifie Sébastien Vallecalle. En effet, l'équipe technique interne du service en ligne reste limitée et elle ne pouvait pas gérer elle-même les problématiques de couches basses.

Lors du renouvellement du contrat, une migration vers Azure a malgré tout été envisagée, sur la suggestion du groupe Admiral afin de mutualiser son hébergement. Sébastien Vallecalle précise cependant : « La qualité de l'accompagnement d'Eritel et ses tarifs compétitifs ont emporté la décision. » De ce fait, le prestataire a été conservé en France par LeLynx.fr où l'usage de son cloud public revient moins cher que la possession de machines propres, même pour l'activité de base.

Dans une première version du contrat d'externalisation, LeLynx.fr réalisait totalement la partie *build* mais déléguait la mise en production à Eritel. Diverses difficultés, notamment à cause des décalages horaires avec les équipes off-shore en Chine, ont amené à une autre répartition des responsabilités : à Eritel la responsabilité des couches basses gérées à Paris, en interne la responsabilité des applications, avec la main sur les serveurs virtuels.

Cloud public, off-shore... avec précautions !

Sébastien Vallecalle admet volontiers que « sur le fond, le cloud public n'est pas sans poser des questions mais nous avons traité celles-ci et pris nos précautions. » En effet, les données personnelles gérées ne sont pas aussi sensibles que sur un site e-commerce : comme il n'y a pas d'achat, il n'y a pas de module de paiement, donc pas

d'informations sur des moyens de paiement (cartes bancaires...). Malgré tout, les données sont cryptées. Et, en plus, les accès aux bases de données ne se font que via des restrictions à certaines adresses IP, restrictions mises en place par Ecritel. « Nous avons été audités par notre maison-mère, une société d'assurances très exigeante sur le sujet » précise Sébastien Vallecalle.

De même, le recours à l'off-shore ne se fait pas n'importe comment. Les équipes employées sont celles d'une filiale indienne du groupe Admiral intervenant pour tout le groupe. Cette filiale sert aussi à partager les bonnes idées entre les diverses implantations du groupe dans le monde.

Migrations en chaîne

En 2012, tout l'hébergement a donc été migré chez Ecritel, avec des technologies uniquement de type .Net. Ainsi, le CMS était Sitefinity, utilisant autant cette technologie que les développements de la partie dynamique. Tout était donc sur les mêmes serveurs virtuels.

Mais fin 2014 et début 2015, la décision a été prise d'abandonner Sitefinity au profit de Wordpress. « Les fonctionnalités de Wordpress plaisaient beaucoup au marketing, notamment sa prise en compte plus aisée du SEO, et nous pouvions ainsi revenir à un outil plus standard en abandonnant de nombreux développements spécifiques réalisés sur Sitefinity » justifie Sébastien Vallecalle. Cette migration s'est d'ailleurs inscrite rapidement dans une démarche groupe. Mais Wordpress est en technologie PHP/MySQL... Décision a dès lors été prise d'installer des serveurs virtuels séparés pour chaque partie du service.

Ainsi, trois sous-domaines ont été installés, chacun pour gérer l'une des parties : le Wordpress, la partie formulaires et la partie devis. Toute l'ergonomie du service et les URL ont été dans la foulée modifiées et optimisées. La séparation en trois facilite, depuis, le contrôle de non-régression : une modification sur une partie n'a aucun impact sur les deux autres. De la même façon, la gestion de la charge serveur est plus facile à gérer. Tous les problèmes de gestion des flux réseaux et des redirections d'URL ont été entièrement pris en charge par Ecritel, pour la plus grande satisfaction de LeLynx.fr. Les quelques soucis techniques de configuration du nouveau CMS ont rapidement été traités par Ecritel.

Datawarehouse et visualisation : un dernier grand chantier

Enfin, un dernier chantier a été mené courant 2015 : le décisionnel. Les données de logs comme des formulaires représentent plus de 1 To de données. Pour en faire un datawarehouse performant, LeLynx.fr a décidé de migrer de SQL Server 2008 Standard à SQL Server 2014 Entreprise. Cette base de données a été installée sur deux serveurs physiques dédiés (hors cloud, donc, mais hébergés chez Ecritel). A cela s'ajoutent deux serveurs pour la partie visualisation réalisée avec Tableau Software. Ecritel est intervenu encore une fois pour la partie infrastructures mais le paramétrage de Tableau Software a été réalisé par les équipes internes de LeLynx.fr. Cette migration a été l'occasion d'ajouter des sources externes de données comme Google Analytics via API et les remontées des partenaires assureurs en termes de transformations des prospects transmis en clients.

« Entre la réunion ayant décidé la migration et la réception de la partie technique, hors visualisation, il ne s'est écoulé que 19 jours » s'enthousiasme Sébastien Vallecalle.

Pour lui, « si le projet décisionnel était ambitieux, il n'y a eu ni incident ni sueur froide, et, dans toute ma carrière, je n'ai jamais eu un projet aussi rapide qui se soit passé si bien. »



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Jean-Pierre Desbenoit (DGAC) : « Oracle ne nous a pas pris au sérieux, nous le sortons de notre SI »



Jean-Pierre Desbenoit, DSI de la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile), a justifié une migration isofonctionnelle grâce à un audit de licences.

EXCLUSIF - La DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) voulait réduire le coût des solutions Oracle au juste prix, notamment au niveau de la maintenance et des licences vérifiées avec Easytrust. L'éditeur a refusé la démarche et diligenté un audit de licences qui n'a pu que reconnaître la conformité des déploiements opérés. Son intransigeance a porté ses fruits : la DGAC migre son SI sur d'autres solutions comme PostGreSQL, Drupal, Alfresco...

« En juin 2014, Oracle nous a notifié un audit avec un objectif de fin au bout de 45 jours mais nous avons reçu le rapport final d'audit en février 2016 qui conclut à la conformité de ce que nous avons fait » se souvient Jean-Pierre Desbenoit, DSI de la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile). Un an et demi d'audit au lieu de quarante-cinq jours ? Il est vrai que la bataille a été rude et perdue par l'éditeur américain. La DGAC a choisi de quitter celui-ci.

La Direction Générale de l'Aviation Civile possède deux systèmes d'information. Le premier est un SI opérationnel, strictement métier, lié à l'exercice du contrôle aérien. Le second concerne la gestion et le pilotage : il s'agit d'un SI beaucoup plus habituel avec messagerie, SIRH, PGI, etc. Seul ce second SI est concerné dans ce qui va suivre.

Un désir non-concrétisé de réduire la dépendance à Oracle

La DGAC utilisait des bases de données Oracle 11i classiques. Par ailleurs,

l'administration avait acquis et déployé deux outils rachetés ensuite par Oracle : d'une part Web Center Portal (portail d'entreprise) et d'autre part la messagerie de Sun, Oneweb Communication. Enfin, la DGAC utilise deux outils issus de marchés publics plus globaux : le SIRH HR Access (marché passé par la DINSIC, la Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication) et le PGI SAP (marché Chorus passé par l'AIFE, l'Agence pour l'informatique financière de l'Etat). SAP et HR Access utilisent des bases de données Oracle mais en package avec les progiciels. Une éventuelle évolution serait liée aux futurs marchés publics de renouvellement au terme des contrats actuels et la DGAC suivra en la matière les décisions respectives de la DINSIC et de l'AIFE.

Jean-Pierre Desbenoit explique : « nous avons un désir de réduire notre dépendance à Oracle mais notre système d'information fonctionnait et ça n'était pas une priorité. Clairement, l'audit mené par Oracle a été un élément déclencheur. » Deux aspects sont à considérer dans cette volonté : d'une part, la logique générale de ne payer que ce qui correspond à l'effectivité des services rendus, d'autre part la politique d'achat public de l'Etat privilégie l'open source lorsque c'est possible avec une véritable couverture des besoins et un niveau acceptable de risque d'exploitation. « Or Oracle fait en sorte qu'on ne puisse jamais baisser la facture même si les besoins diminuent » dénonce Jean-Pierre Desbenoit.

Le juste prix pour le juste déploiement

Parmi les éléments de friction entre la DGAC et l'éditeur, l'évolution de la base de données a été l'un des premiers. « D'abord pour réduire la dépendance mais aussi pour ne pas mener des projets inutiles, nous ne voulions pas migrer vers la version 12 de la base de données » se rappelle Jean-Pierre Desbenoit.

Commercialement, selon le DSI, Oracle avait comme objectif de faire basculer la DGAC sur des licences ULA (Unlimited License Agreement). Le principe de ces contrats est un usage illimité de produits Oracle dans un périmètre donné avec un bilan au bout de trois ans de ce qui a été utilisé ou non. Bien entendu, ces contrats sont onéreux et entraînent une maintenance annuelle de 22%. Jean-Pierre Desbenoit estime : « les licences ULA sont financièrement intéressantes si on n'utilise que des produits Oracle du sol au plafond, sinon cela n'a aucun intérêt, mais une bascule est sans retour possible en arrière. »

Bien entendu, la DGAC a refusé cette bascule. « La DGAC a une analyse par les besoins ; Si pas de besoin, pas d'évolution » justifie Jean-Pierre Desbenoit.

Un audit très commercial mais pas très conforme

Selon le DSI, l'éditeur a une mauvaise habitude : lier audit et bascule forcée vers ULA avec un discours simple, à savoir que ULA résout automatiquement tout soucis de licence. Mais ni l'audit ni la négociation commerciale ne se sont très bien passés. Jean-Pierre Desbenoit martèle : « l'audit de licences est légitime mais pas n'importe comment ! » Et l'audit se déroulait par un curieux hasard durant la négociation du marché de renouvellement.

Le système d'information de la DGAC, même partie gestion, est très sensible étant donné le rôle régalien de cette administration. En plus, la période était celle du plan Vigipirate niveau Alerte Attentat. Inutile de préciser, par conséquent, à quel point l'accès au système d'information était contrôlé et restreint.

Or, pour effectuer son audit, Oracle veut lancer des scripts sur le système d'information. C'est d'autant plus gênant que Oracle dégage par avance toute responsabilité sur les éventuels problèmes rencontrés sur le fonctionnement du SI en lien avec l'exécution de

ces scripts. Plus amusant encore, une mention indique que l'origine même des scripts n'est pas garantie, y compris contre la contrefaçon ! C'est tout de même un comble lorsque l'objet de la procédure est de vérifier que la propriété intellectuelle d'Oracle est bien respectée ! Enfin, la documentation fournie était en Anglais alors que la Loi Toubon exige qu'elle soit en Français. « Nous avons donc refusé d'exécuter les scripts sur notre système d'information » conclut Jean-Pierre Desbenoit. Pour le DSI, la bonne foi de la DGAC ne fait aucun doute : « nous respectons nos obligations mais pas à n'importe quel prix. »

« Oracle a inventé la virtualisation physique »

Le refus de la DGAC était d'autant plus facile à assumer que cette administration avait travaillé en amont avec Easytrust qui permet de vérifier les déploiements opérés et la conformité de ceux-ci avec les licences acquises. Cette vérification est effectuée également sur les options qui auraient été activées par erreur. Et toute la complexité des licences est bien prise en compte. « S'il y a une base de données dans une pile de stockage, toute la pile doit disposer de licences : Oracle a en quelque sorte inventé la virtualisation physique » dénonce Jean-Pierre Desbenoit.

Pour effectuer cet auto-audit, la DGAC a dû rechercher tous les contrats passés pour faire le point des licences acquises et ce qui était ou non utilisé. « Un vrai travail de Bénédictin pour retrouver tous les contrats, toutes les conditions d'achats, etc. » soupire le DSI. Le résultat a été désastreux... pour Oracle. En effet, de nombreuses licences, liées à des produits associés à ceux effectivement achetés volontairement, étaient simplement inutilisées... mais généraient des coûts de maintenance. Sur 1,5 million d'euros de support, seuls 40% pouvaient effectivement être justifiés.

1500 k€, 600 k€ ou rien ?

Selon le DSI, la position d'Oracle a toujours été la même au fil des discussions : « vous ne pouvez pas réduire votre support sauf à l'arrêter. » La réponse de la DGAC a pu se résumer par : « chiche ! ». Bien entendu, arrêter le support ne remet pas en cause le droit à utiliser le produit associé. Par contre, cela entraîne la fin des mises-à-jour et de l'assistance.

« Pour la base de données Oracle 11, cela ne posait pas de problème puisque c'est un produit fiable et mature et que nous étions en train de migrer » juge Jean-Pierre Desbenoit. Oracle s'est braqué en insistant : la maintenance coûtait 1,5 million d'euros, point final. Pour la DGAC, c'était 600 000 euros ou 0. Jean-Pierre Desbenoit sourit : « à aucun moment Oracle ne nous a pris au sérieux et, pour eux, il était évident que nous allions céder au dernier moment. Or l'éditeur avait juste oublié que la DGAC, c'est l'Etat. »

Oracle presque sorti du SI de la DGAC

Certes, pour l'instant, il va rester à la DGAC les bases de données associées aux marchés SAP et HR Access. L'évolution à ce niveau attendra la renégociation des contrats pilotés respectivement par l'AIFE et la DINSIC. Maintien des bases Oracle, passage à SAP/Hana ou à PostGreSQL ? « Tout dépendra des décisions de la DINSIC et de l'AIFE » botte en touche Jean-Pierre Desbenoit. De la même façon, la messagerie bénéficie d'un contrat séparé datant d'avant le rachat de Sun par Oracle. La migration n'est pas d'actualité. Jean-Pierre Desbenoit l'explique : « nous attendons la future messagerie collaborative interministérielle vers laquelle nous migrerons, au plus tard d'ici deux ou trois ans. »

Les bases de données Oracle 11 liées aux systèmes propres de la DGAC sont, elles, en cours de migration vers PostgreSQL. Quant au portail, il est redéveloppé en associant Drupal et Alfresco, deux progiciels open-source.



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Comment France Télévision pilote ses coûts au niveau groupe



Eric Piaumier (à droite), directeur AMOA Finance de France Télévision, et Philippe Bouliet, chef du projet pilotage des coûts, ont témoigné de leur programme de maîtrise des coûts.

L'unification progressive du groupe France Télévision s'est accompagnée d'un programme de pilotage des coûts avec MyABCM intégré par Keyrus et hébergé par ITS Intégra.

Société anonyme de droit privé mais à actionnaire unique public (l'Etat), le groupe France Télévision assure le service public audiovisuel au travers de ses différentes chaînes et marques (France 2, France 3, France Ô, etc.) pour que tous les publics trouvent à s'informer, se cultiver et se divertir grâce, notamment, à ses près de 8900 collaborateurs permanents.

Ce groupe revendique la première audience cumulée du paysage audiovisuel français tant en diffusion hertzienne (28,8% de part d'audience) que sur le web (plus de 200 millions de vidéos vues par mois). Près de 90% de son budget de 2,8 milliards d'euros provient de la redevance. Mais la pression générale sur les budgets publics oblige le groupe, depuis des années, à toujours mieux maîtriser ses coûts.

Eric Piaumier, directeur AMOA Finance de France Télévision, et Philippe Bouliet, chef du projet pilotage des coûts, ont témoigné de leur programme de maîtrise des coûts le 15 mars 2016 à l'invitation de l'intégrateur Keyrus. France Télévision a en effet opté pour la solution MyABCM intégrée par Keyrus et hébergée par ITS Intégra. Le projet a été mené sans intervention de la DSI, même si celle-ci a évidemment été mise dans la boucle des décisions prises. En effet, la DSI ne disposait pas de ressources propres suffisantes et a donc validé le recours à une solution externalisée pilotée par le métier.

Contrôler les coûts, de quoi s'agit-il ?

L'analyse des coûts est devenue nettement plus complexe qu'auparavant. Les simples affectations à des postes analytiques ont laissé place à des analyses de coûts et de rentabilité plus fines et surtout plus multidimensionnelles. Par exemple, il ne suffit pas de savoir à combien revient un produit mais à combien revient ce produit sur tel canal, dans tel contexte ou pour telle typologie de clients.

La complexité s'accroît également à cause d'une mutation de la structure des coûts. Les coûts directs faciles à affecter (matières premières, main d'oeuvre directe...) diminuent au profit de coûts indirects aux affectations nettement plus délicates (marketing, logistique, IT...). Le pilotage des coûts devient donc une activité qui exige ses propres outils et ses experts.

Mettre en oeuvre ABC/ABM

La méthode ABC (Activities Based Costing) / ABM (Activities Based Management) s'est déployée en même temps que les PGI à partir du milieu des années 1990. Cette double méthode vise à définir combien et comment on dépense mais aussi pourquoi on dépense afin d'analyser les leviers d'accroissement de la performance économique. Projet structurant, la mise en oeuvre de cette méthode exige une forte implication et un soutien sans faille de la direction générale. De plus, il faut une bonne collaboration entre les équipes finances et métier afin de définir une analyse pertinente et acceptée. Enfin, comme toujours, la gestion du changement doit être prise en compte dès la phase amont du projet.

Mais les PGI, trop rigides par principe, se sont révélés peu adaptés à la mise en oeuvre de cette méthode. A partir des années 2005-2010 ont donc commencé à apparaître des outils dédiés, en surcouche aux PGI classiques. Les contrôleurs de gestion ont souvent utilisé des feuilles Excel pour suppléer à ces rigidités mais ce contournement a bien sûr beaucoup de limites, d'où l'utilité d'un progiciel dédié capable de réaliser, par exemple, des affectations multidimensionnelles récurrentes (par exemple : calcul du coût complet d'un datacenter puis calcul du coût complet des applications hébergées sur celui-ci puis de la contribution de ces coûts au coût d'une fonction ou d'un processus).

France Télévision face au défi de l'unification

Le groupe France Télévision s'est progressivement unifié. La création d'une holding en 2000 a débouché sur celle d'une société unique en 2009. Petit à petit, les outils de gestion ont été unifiés alors que les pratiques, les méthodes et les outils étaient très disparates. Or il était de plus en plus essentiel de savoir précisément ce que coûtait chaque activité.

Un premier outil de gestion commun avait bien été mis en oeuvre dès 2006 mais le projet d'analyse de coûts n'a été relancé qu'en 2013 et mis en oeuvre en 2014. La panoplie informatique utilisée par France Télévision est par ailleurs assez classique : de l'Oracle Business Suite en PGI, la trésorerie gérée sous XRT, l'analytique budgétaire sous Hypérion...

Un ambitieux projet de contrôle des coûts

Philippe Bouliet, chef du projet pilotage des coûts, a expliqué les objectifs du programme d'analyse des coûts : « nous voulions d'une part harmoniser la refacturation

interne entre services producteurs et les services diffuseurs, *clients* des premiers, et d'autre développer le périmètre d'ABC/ABM pour mieux allouer les ressources et mieux piloter la performance globale grâce à un suivi des coûts de revient plus précis. » La méthode ABC/ABM était en effet déjà adoptée chez France 2 et France 3 mais pas encore partout ailleurs et, surtout, les clés de répartition étaient tout à fait obscures pour les métiers, celles-ci étant enfouies dans le PGI.

France Télévision voulait donc un outil adapté pour analyser les charges et les recettes dans toutes les directions mais aussi de manière intégrée. « Nous avons examiné quatre outils : SAP PCM, SAS ABM, Oracle Hyperion et MyABCM » s'est souvenu Philippe Bouliet. Le choix s'est porté sur le dernier de la liste d'abord pour sa couverture fonctionnelle : finesse d'analyse, traçabilité des opérations et restitution des résultats. A cette première raison se sont ajoutées un bon accompagnement par les prestataires, un coût plus intéressant et, enfin, un produit fini où les contrôleurs de gestion sont globalement autonomes. Et, bien entendu, les données ne sont accessibles que selon les droits affectés à chacun.

Il leur reste des besoins de recours à des informaticiens pour l'intégration des données sources. Philippe Bouliet s'est aussi réjoui : « nous avons obtenu de MyABCM des évolutions sur le produit avec une très bonne écoute de la part de l'éditeur. Avec Oracle, ce n'est pas pareil... »

Pas si simple

Mais le projet ne s'est pas révélé aussi simple qu'on aurait pu le penser. En effet, la méthode appliquée au sein de France 3 -la plus avancée- s'est révélée peu adaptée à une généralisation et il a donc fallu remettre à plat les schémas d'analyse. De plus, la Cour des Comptes comme le gouvernement ont multiplié leurs demandes d'analyses. Celles-ci ont eu un impact tant sur la complexité des modèles à élaborer que sur la disponibilité des contrôleurs de gestion en cours de projet.

Comme si cela ne suffisait pas, des difficultés liées à la diversité des sources de données sont apparues. Par exemple, il existe plusieurs outils de planification, certains personnels ne sont pas planifiés, des données d'affectation sont manquantes... Sur le plan humain, les sponsors du projet évoluaient dans leur carrière, obligeant le chef de projet à réexpliquer l'intérêt de la démarche et à convaincre de nouveau à chaque changement. Philippe Bouliet s'est souvenu d'une anecdote : « une partie du coût de la couverture du Tour de France s'est retrouvée affectée à un spécial Nelson Mandela. Cette curiosité a pu être repérée et corrigée rapidement. »

Une mise en oeuvre complexe

Au final, ce sont onze modèles avec quatre moteurs de calculs qui ont dû être utilisés. La distinction a été nécessaire parce que l'un des périmètres s'est révélé extrêmement riche en donnée et un autre avait besoin d'effectuer des reversements de produits sur produits. Pour l'heure, l'outil MyABCM a 48 utilisateurs. Mais ce nombre est appelé à s'accroître.

Les gains du projets sont conséquents pour France Télévision. Ainsi, les importations de données et les calculs sont nettement plus rapides, de l'ordre de deux heures contre parfois plusieurs jours. De ce fait, l'arrêté des comptes est appelé à évoluer du trimestriel au mensuel. La productivité et l'efficacité des contrôleurs de gestion s'est

également nettement accrue, la pertinence de leurs analyses également et, enfin, les coûts sont nettement mieux tracés avec un langage commun métier/direction financière.

Sur le même sujet

- 16 février 2016 : [La DOSI du Groupement des Mousquetaires analyse finement ses coûts](#)



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

